

*Адамова О. Б., магистрант кафедры
«Экономика и управление развитием территорий»
ФГАОУ ВО СВФУ им. М.К. Аммосова, г. Якутск*

Стратегический анализ предприятия (на примере ГУП «ТЦТР» РС(Я))

Аннотация: в статье рассматриваются одни из самых распространенных методов стратегического анализа, которые были использованы на практике в форме оценки внешней среды исследуемого предприятия телекоммуникационной отрасли. Целью исследования было поставлено раскрытие роли стратегического анализа как важного рычага управления организацией. Приведенные результаты стратегического анализа позволили сформировать вывод о направлениях реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, миссия, видение, STEEP-анализ, SWOT-анализ.

Strategic Analysis of a Company (on the example of sue TCTR Republic of Sakha (Yakutia))

Abstract: the article discusses some of the most common methods of strategic analysis that have been used in practice in the form of an assessment of the external environment of the telecommunications industry enterprise under study. The purpose of the study was to reveal the role of strategic analysis as an important lever of organization management. The results of the strategic analysis allowed us to form a conclusion about the directions of implementation of the strategy.

Keywords: strategy, strategic analysis, mission, vision, STEEP analysis, SWOT analysis.

В настоящее время организации ведут свою деятельность в условиях неопределенности и динамичности окружающей среды, требующей быстрого реагирования на ее изменения. Важное значение для обеспечения успешного развития предприятия имеет один из основных элементов стратегического управления – грамотно разработанная стратегия его развития.

Актуальность темы обоснована местом стратегического анализа в системе научных знаний – его особое положение среди видов экономического анализа, с одной стороны, и его значение в системе стратегического менеджмента как одного из важных этапов стратегического управления, с другой стороны.

Ориентиры деятельности компании

Стратегическими параметрами развития ГУП «ТЦТР РС(Я)» являются:

- 1) Видение – занимать лидирующее положение на республиканском рынке связи не только по спутниковому интернету и интернету по радиодоступу, но и в сфере предоставления телематических услуг связи в целом, создав региональную телекоммуникационную сеть нового поколения.

- 2) Миссия – “Ликвидация цифрового неравенства на территории республики” [4]. Оценка соответствия миссии основным ее параметрам представлена в таблице 1.

Согласно Уставу предприятия, оно создано в целях [5]:

- 1) Обеспечения передачи и распространения государственных и негосударственных электронных средств массовой информации;
- 2) Развития, реконструкции и эксплуатации технической базы, необходимой для передачи и распространения телевизионного и радиовещательного сигнала, средств коммуникации и связи;
- 3) Совершенствования функционирования сети распространения телерадиопрограмм;
- 4) Формирования единого производственно-технологического комплекса государственных телевизионных и радиовещательных сетей;
- 5) Удовлетворения общественных потребностей в результатах его деятельности;
- 6) Качественного и полного удовлетворение потребностей народного хозяйства, населения и обороны страны услугами телевидения, эфирного и проводного радиовещания, электросвязи.

Задачами, которые поставила перед собой организация, являются [5]:

- 1) Проектирование, создание, эксплуатация и тех. обслуживание технических средств связи;
- 2) Обеспечение качества обслуживания клиентов;
- 3) Контроль за соответствием параметров оборудования;
- 4) Повышение удовлетворенности клиентов;
- 5) Обеспечение безопасных условий труда для сотрудников;
- 6) Обучение и подготовка специалистов;
- 7) Обеспечение защиты сведений.

Стратегический анализ внешней среды

На данном этапе необходимо провести анализ макросреды методом STEEP анализа, определив конкретные группы факторов, формирующих внешнюю среду – социальных, технологических, экономических, экологических и политических [2].

Определение степени влияния факторов макросреды проводилось с помощью качественных оценок. Оценка влияния фактора распределялась весами (до 1):

- от наименьшего (влияние фактора мало, изменение фактора практически не влияет на деятельность компании),
- к наибольшему (влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли и на деятельность предприятия в целом).

Также проводилась оценка вероятности проявления фактора методом экспертных оценок (автором). Вероятность колебаний оценивалась по шкале в границах интервала (0;1), где 0 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 1 — максимальную вероятность.

Таблица 1 – Модель STEEP-анализа.

№	Угрозы/возможности в результате действия фактора	Оценка вероятности проявления фактора (0–1)	Оценка важности фактора	Общее влияние на рабочую среду предприятия
Социально-демографические факторы				
1	процессы естественного движения населения могут повлиять на спрос на услуги как положительно, так и отрицательно	0,7	0,6	0,42
2	изменение структуры населения по уровню образования – отток/приток квалифицированных кадров снижает/повышает эффективность функционирования организации	0,5	0,3	0,15
3	Культурно-информационная активность через сми может повысить узнаваемость бренда и реализацию социально-экономических проектов	0,3	0,1	0,03
	Итого	0,6		
Технологические факторы				
1	Освоение инновационных ниш, занимаясь предоставлением услуг, не включаемых в настоящее время в телекоммуникационный рынок: виртуальные АТС, корпоративные сети, аренда каналов, видеонаблюдение, хостинг, облачные сервисы и др. может либо создать дополнительную прибыль, либо повлечь значительные убытки из-за затрат на НИОКР	0,4	0,4	0,16
2	Развитие Starlink (и подобных научно-технических разработок) и его успешное внедрение «подвинет» многих предприятий-провайдеров	0,5	0,3	0,15
3	Совершенствование информационных систем, используемых предприятием, ускоряет обслуживание и повышает качество управленческих решений	0,3	0,3	0,09
	Итого	0,4		

Экономические факторы				
1	Увеличение спроса на услуги связи с одновременным дефицитом мощностей у предприятия вызывает рост цен, и наоборот	0,5	0,2	0,1
2	Инвестиционный климат в регионе влияет на привлечение капитала для внешнего финансирования	0,7	0,1	0,07
3	Уровень доходов и расходов населения в весомой степени влияет на финансовые результаты	0,8	0,3	0,24
4	Если курс иностранных валют растет, то импортные товары автоматически дорожают (что выгодно для поставщиков, и не выгодно предприятию и абонентам)	0,9	0,4	0,36
Итого		0,77		
Экологические факторы				
1	Требования со стороны экологических сообществ (Киотский протокол) об ограничении деятельности предприятий поставщиков связи из-за выбросов в окружающую среду углекислого газа от потребляемой энергии, исходящих от электростанций – снижение репутации	0,1	0,5	0,05
2	Требования со стороны экологических сообществ об ограничении развития спутниковой связи из-за заполнения космического пространства «мусором» - снижение репутации	0	0,5	0
Итого		0,05		
Нормативно-правовые и политические факторы				
1	Наличие/отсутствие санкций в нац. экономике влияет на поиск и стоимость оборудования, что в конечном итоге отражается на себестоимости услуг и ФР	0,5	0,7	0,35
2	Зависимость провайдеров от использования только отечественных спутниковых сетей – постановление правительства №175 от 21.02.19 г. во избежание штрафов при пользовании спутников, находящихся под юрисдикцией иностранных государств	0,1	0,2	0,02
3	Реформа в АО во избежание ликвидации предприятия по иску УФАС в судебном порядке	0,9	0,1	0,09
Итого		0,46		

Наибольшее влияние на предприятия телекоммуникационной отрасли по результатам STEEP-анализа оказывают экономические факторы (суммарная степень влияния – 0,77 б), наибольшим весом из которых обладает изменение валютного курса, которое влечет за собой и изменение издержек предприятий в отрасли — возрастают цены на импортное оборудование и его обслуживание. Ослабить влияние данного фактора возможно при использовании российского оборудования, однако, это может сказаться на качестве предоставляемых продуктов (услуг, работ). Экологические факторы оказывают на предприятия отрасли наименьшее влияние, практически не оказывают его.

Следующим этапом является оценка выделенных факторов внешней среды с использованием такого инструмента стратегического управления, как SWOT-анализ. В соответствии с процедурой SWOT-анализа определяется перечень угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон анализируемого объекта [3].

Таблица 2 – SWOT-анализ внешней и внутренней среды

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение лидерства на рынке сервисных услуг в области спутникового интернета в республике 2. Наращивание абонентской базы за счет развития маркетинговой политики 3. расширение деятельности – создание инновационного продукта и выход на рынок инноваций 4. Привлечение к работе квалифицированных специалистов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переход клиентов к конкурентам в г. Якутске и близлежащих нас. пунктах 2. Приход влиятельных конкурентов на рынок республики в районах 3. Низкая покупательская способность у населения вследствие эк. кризиса 4. повышение закупочной стоимости оборудования
Сильные стороны <ol style="list-style-type: none"> 1. Монополист на рынке спутникового интернета, интернета по радиодоступу (по скорости) 2. Спрос на предоставление услуги не зависит от времени года (круглый год) 3. Продукция диверсифицирована – Спутниковый интернет, цифровое телевидение 	Сильные стороны и возможности (насколько сильные стороны позволяют использовать возможности) <ol style="list-style-type: none"> 1. Цифровизация населения РС(Я) 2. Наращивание капитала в связи с увеличением потребности в услугах связи из-за пандемии 3. укрепление положительного и доверительного имиджа организации 	Сильные стороны и угрозы (насколько сильные стороны могут позволить избежать угроз) <ol style="list-style-type: none"> 1. Целевая аудитория – интернет-пользователи и организации всегда будут порождать спрос 2. Деятельность как поставщика связи в разных сферах (тв, интернет, радио, телефон) защитит от падения спроса на одни виды связи и добавит преимуществ в конкуренции;

<p>IPTV, кабельный интернет, интернет – радиодоступ 4. Имидж на основе идеологии ликвидации цифрового неравенства республики</p>		<p>3. развитая т.н. лояльность бренду в сочетании с повысившимся качеством услуг какое-то время сможет удерживать абонентов</p>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большие издержки на обслуживание сети и установку станций и как следствие – высокая стоимость интернета в районах 2. Несовершенство системы связи - возможные сбои передачи сигнала 3. Слабая маркетинговая политика 4. Негибкая тарифная политика 	<p>Слабые стороны и возможности (насколько слабые стороны мешают использовать возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. цены могут замедлить прирост абонентской базы, что может повлечь недостаточную публичность (известность) компании 2. службе маркетинга чтобы удержать клиентов необходимо тщательнее исследовать целевую аудиторию организации, иначе компании будет сложно не сколько извлекать дополнительную стоимость, сколько держать уровень безубыточности 3. Выход на инновационный рынок предполагает работу с другими организациями, и, возможно инвесторами, т.е. прибыль от нового продукта или иные доп. средства можно направить на устранение неполадок, и вследствие, улучшение качества предоставляемой связи 	<p>Слабые стороны и угрозы (насколько слабые стороны усугубляют угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Существующие технические неполадки связи влекут недополучение выручки за дни простоев, наряду с большим финансированием затрат на прокладку интернета негативно повлияют на организацию, расходы могут не покрываться выручкой 2. Сложности применения важного рычага бизнеса – рекламы, через которую можно идентифицировать УТП (особенно в случае появления конкурентов) 3. Случающиеся частые сбои связи (особенно в нескольких местах одновременно) вместе с высокой нагрузкой работников (включая болезни, погодные условия, условия труда) могут привести к снижению мотивации у сотрудников

Анализ стратегического положения ГУП «ТЦТР» РС(Я) позволяет сделать вывод, что предприятие занимает достаточно хорошую позицию на рынке телекоммуникационных услуг, однако нельзя однозначно сказать, что оно ведет активную деятельность по удержанию своей конкурентной позиции.

Реализация стратегии

Управление стратегическими изменениями происходит посредством усиления продвигающих сил и ослабления противодействующих.

Продвигающими силами могут быть	Противодействующими силами могут быть
Наличие накопленного опыта в телекоммуникационной отрасли	Возможные обрывы на интернет-линии
Субсидирование правительственными органами части расходов	Затруднённое исследование для определения оптимального маршрута ВОЛС

Обратная связь с клиентами	Недостаточный уровень развития инфраструктур передачи данных в арктических и северных районах
Пути преодоления противодействующих сил могут быть	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Мотивация, сплочение коллектива и поддержка корпоративного духа, институт наставничества в целях уменьшить сопротивление персонала с помощью вовлечения; 2) Премирование за самоотверженный и добросовестный труд рабочих; 3) Снабжение связистов необходимой техникой, например, вездеходами для бездорожья и т.д. 	

На уровне менеджмента предприятия реализация стратегии лежит через цель – повышение прибыльности деятельности предприятия, а процесс ее достижения происходит через ее разложение по подразделениям. На данном этапе необходимо разработать предприятию основные виды функциональных стратегий (маркетинга, финансовую, инновационную, производства, персонала) [1], для которых были выделены цели:

– *на маркетинговом уровне*: увеличение и сохранение абонентской базы, увеличение выручки с существующего абонента, расширение перечня услуг, повышение репутации бренда, активизация рекламной деятельности;

– *на финансовом уровне*: рост оборота компании, увеличение прибыли, уменьшение расходов компании;

– *на уровне НИОКР*: повышение качества поставляемой связи, активизация строительства сетей доступа, внедрение новых проектов, формирование новых продуктовых предложений, снижение расходов предприятия за счет автоматизации процессов;

– *на уровне производства*: стабилизация технологических процессов, повышение производительности труда; снижение длительности процесса предоставления услуги, увеличение зоны покрытия.

– *на уровне персонала*: повышение квалификации персонала компании, повышение удовлетворенности персонала компании, улучшение условий и охраны труда.

Проведенное исследование сильных и слабых сторон предприятия, а также внешних факторов влияния показывает необходимость разработки стратегии маркетинга, а именно – усиления позиции на рынке, основанной на расширении географии продаж и подключении к сети как можно большего количества абонентов. Увеличение охвата территории, ассортимента предоставляемых услуг, развития конкурентных преимуществ в области качества и ценовой политики должны являться прерогативами развития.

Цель реализации стратегии ГУП «ТЦТР РС(Я)» – охватить всю республику по частному сектору, а также дополнительно открыть филиалы в средних городах, такие как например Нерюнгри, Мирный, Ленск, Алдан, Среднеко-

лымск. Открытие дополнительных филиалов позволит сотрудникам, комфортно предоставлять сервис обслуживания клиентов и незамедлительно выезжать на подключение или устранять аварии и неисправности у клиента при использовании услуг.

Однако для начала необходимо удержать абонентов, не отпугивая своей тарифной политикой, предприятию было бы полезно ввести лояльную систему оплаты услуг. Это позволит избежать недополучения, а то и неполучения выручки от продаж. Данное мероприятие могло бы быть реализовано через предоставление абоненту отсрочки платежа в виде так называемого льготного периода, имеющего пеню, меньшую, чем за весь период задолженности.

Однако необходимо определить, выгодно ли данное предложение дебиторам. Также, дальнейшее увеличение льготного периода способно привлечь абонентов и не упустить их, а упущенную же выгоду можно считать своеобразной ценой победы в стремительно развивающейся конкурентной борьбе.

Библиографический список:

1. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.] ; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 131
2. Исаева Роза Исаевна Выявление тенденций развития предприятий отрасли деревянного домостроения на основе steep-анализа // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyyavlenie-tendentsiy-razvitiya-predpriyatiy-otrasli-derevyannogo-domostroeniya-na-osnove-steep-analiza> (дата обращения: 24.12.2020).
3. Алексеев, А.Н. Управленческая диагностика в стратегическом менеджменте / А.Н. Алексеев, Г.В. Королев // Бюллетень науки и практики. — 2019. — № 7. — С. 168-173. — ISSN 2414-2948. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311013> (дата обращения: 24.12.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. О компании : ТЦТР . — Текст : электронный // ТЦТР : [сайт]. — URL: <https://www.tctr.ru/about> (дата обращения: 24.12.2020).
5. Устав ГУП ТЦТР РС(Я). — Текст : электронный // ТЦТР : [сайт]. — URL: https://www.tctr.ru/wp-content/uploads/2018/01/Ustav_GUP_TCTR_RSYA_s_dopolneniyami.pdf (дата обращения: 24.12.2020).