

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/99EVN316.pdf>

Статья опубликована 14.06.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Поздеева Н.Р., Галин И.Ш. Разработка конкурентной стратегии развития компании // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/99EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.51

Поздеева Наталья Романовна

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа¹
Профессор кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности»
Кандидат экономических наук
E-mail: n.pozdeeva@mail.ru

Галин Ильдар Шамилевич

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа
Магистрант 2 курса «Института нефтегазового бизнеса»
E-mail: ildargalin@mail.ru

Разработка конкурентной стратегии развития компании

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы формирования стратегии развития компании в соответствии с этапом ее жизненного цикла. Выбор стратегии развития компании определяется положением компании на рынке, ее конкурентоспособностью, т.е. от конкретного состояния отдельных характеристик компании, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность, позволяющая выжить в окружающей бизнес среде, выжить как можно дольше и с прибылью. Поэтому для компании актуальным является вопрос определения стратегии дальнейшего развития с учетом ее позиции на рынке и возможностей реализации выбранного направления. В статье и предлагается методический подход для выбора стратегии развития с учетом положения компании на кривой ее жизненного цикла. Для определения этапа, на котором находится компания предлагается использовать систему показателей, таких как мощность, организация работ, затраты, трудовой потенциал, качество работ, т.е. основных показателей, характеризующих ее конкурентоспособность. По величине этих показателей и темпов их изменения можно судить о положении предприятия на кривой жизненного цикла. Авторами проведена апробация предлагаемого подхода на примере Буровой компании, результаты которой представлены в статье.

Ключевые слова: конкуренция; конкурентоспособность; стратегия; разработка стратегического развития; виды стратегий; альтернативные стратегии; жизненный цикл; этапы жизненного цикла; потенциал компании; показатели оценки конкурентоспособности

Современная организация характеризуется как открытая система, которая непрерывно взаимодействует с неопределенной окружающей бизнес средой через обмен ресурсами,

¹ 450055, Республика Башкортостан, город Уфа, Проспект Октября 136 / 2 - 31

продукцией, информацией и т.п., используя во всей полноте интеллектуальный и духовный потенциал персонала. Основной ее целью является выживание и развитие в изменяющейся бизнес среде с учетом особенностей этапа ее жизненного цикла [3, 4].

Выбор стратегия развития компании определяется положением компании на рынке, ее конкурентоспособностью, т.е. конкретным состоянием отдельных характеристик компании, достижение которых является для нее желательным и на это должна быть направлена ее деятельность, при этом основным фактором, обеспечивающим не только выживание компании, но и формирования возможностей для дальнейшего развития, как показано в работах [1, 6, 7, 8], является интеллектуальный и профессиональный уровень трудового потенциала, т.к. именно он и определяет продолжительность жизненного цикла компании и особенно этапов роста и стабильности.

Согласно Адизису [2], все этапы жизненного цикла компании можно сгруппировать по трем направлениям стратегического развития (табл. 1).

Таблица 1

**Основные направления стратегического развития в соответствии с этапами
 жизненного цикла предприятия**

Стратегии	Этапы жизненного цикла	Оценка
Стратегия «СОЗДАНИЕ БИЗНЕСА»	Ухаживание	Этап формирования бизнес-идей, использование творческого и интеллектуального уровня трудового потенциала компании.
Стратегия «РОСТА	Младенчество	Формулирование бизнес-идеи с четким представлением о том, что делать и для кого делать. Определение рыночного сектора.
	«Давай-давай»	Ответ на вопрос как делать и формирование мощности и команды исполнителей. Выход с малым выпуском продукции на выбранный сектор. Проверка правильности выбора вида деятельности.
	Юность	Формирование управленческой структуры и мощности компании. Увеличение объема реализации.
	Расцвет	Максимальное использование мощности компании. Увеличение доли рынка. Максимизация прибыли.
Стратегия «ЗАЩИТА СВОЕЙ ПОЗИЦИИ»	Стабильность	Удержание позиций на рынке. Стабилизация объемов производства. Рассмотрение возможностей повышения конкурентоспособности за счет углубления в рынок или поиск новых рынков. Диверсификация. Рассмотрение новых бизнес идей.
	Аристократизм	Снижение прибыли. Основное внимание эффективности деятельности за счет ресурсосберегающих технологий. Организация реализации новой бизнес-идеи.

Стратегии	Этапы жизненного цикла	Оценка
Стратегия «ЗАКРЫТИЯ БИЗНЕСА» (сворачивание деятельности уход из бизнеса)	Ранняя бюрократия	Упадок деятельности. Снижение объемов работ. Высвобождение мощности или ее перевод в новое направление бизнеса.
	Бюрократия	Заккрытие этого направления бизнеса с наименьшими потерями для компании.
	Банкротство	

Сложность и многоаспектность проблемы разработки стратегии развития компании на определенном этапе ее жизненного цикла требует комплексной оценки конкурентного статуса компании и возможностей ее дальнейшего развития. Для проведения такой комплексной оценки может быть использован, предлагаемый в работе [9] алгоритм поэтапного формирования стратегии развития компании с учетом ее жизненного цикла (рис. 1).

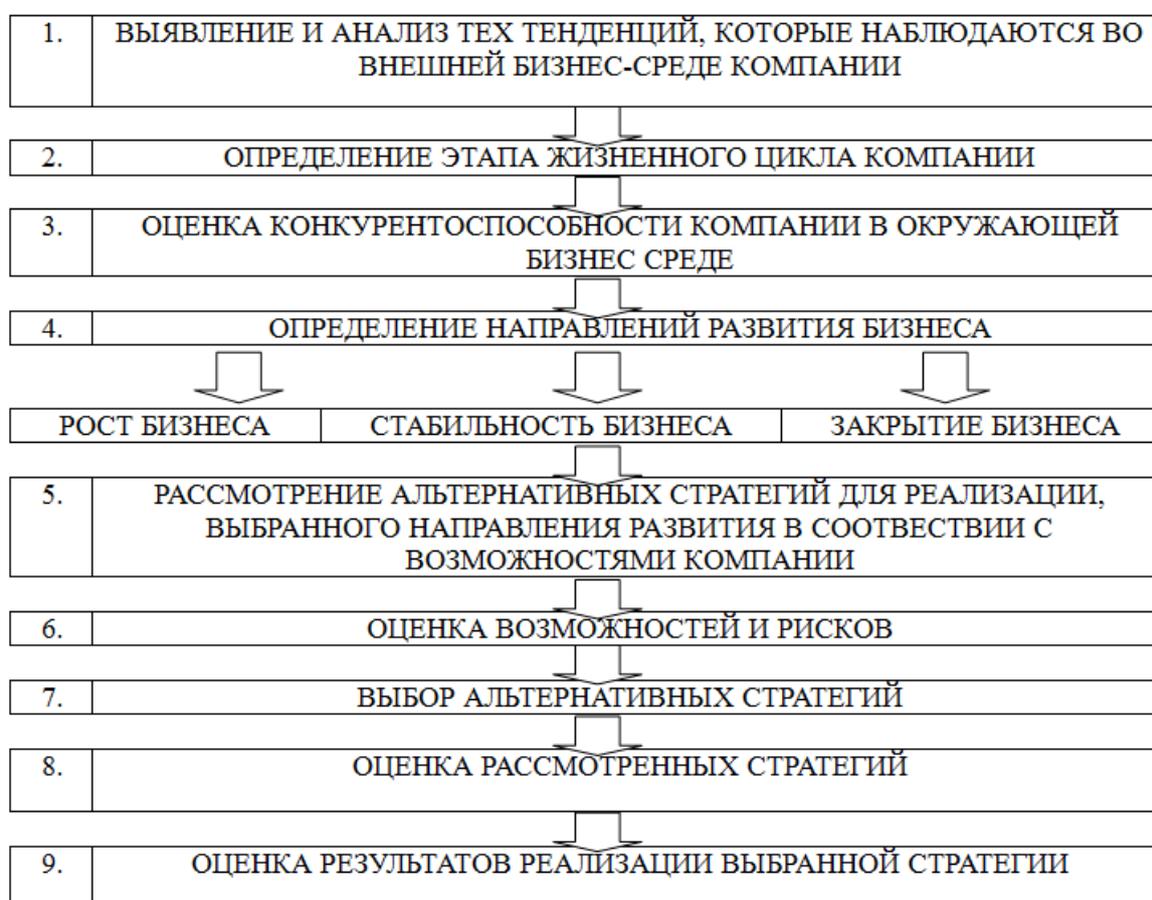


Рисунок 1. Алгоритм формирования стратегии развития компании

Согласно предлагаемого алгоритма, оценка начинается с определения этапа жизненного цикла, на котором находится предприятие и определения конкурентного статуса компании в бизнес среде.

Для определения этапа, на котором находится компания предлагается использовать систему показателей, таких как мощность, организация работ, затраты, трудовой потенциал, качество работ, т.е. основных показателей, характеризующих ее конкурентоспособность. По величине этих показателей и темпов их изменения можно судить о положении предприятия на кривой жизненного цикла. [10]

Таблица 2

Изменение показателей на разных этапах жизненного цикла

Этап жизненного цикла	Значение показателей, характеризующих этапы развития компании				
	Трудовой потенциал	Организация работ	Мощность	Объем работ	Прибыль
Ухаживание	Высокий	Низкая	Низкая	Отсутствует	Отсутствует
Младенчество	Высокий	Низкая в стадии формирования	Формируется	Пробные экземпляры	Отрицательная
Давай-давай	Высокий	Сформирована	Сформирована	Малый объем	Незначительная
Юность	Высокий	Сформирована	Сформирована	Увеличение	Увеличивается
Расцвет	Высокий	Сформирована	Сформирована	Максимальный	Увеличивается
Стабильность	Высокий	Сформирована	Сформирована	Максимальный, стабильный	Высокая, темпы нарастания снижаются
Аристократизм	Высокий	Трасформируется	Снижается	Стабильный	Снижается
Ранняя бюрократия	Высокий	Трасформируется	Снижается	Снижается	Снижается
Бюрократия	Высокий	Трасформируется	Снижается	Снижается	Снижается
Банкротство	Высокий	Трасформируется	Высвобождение и перевод на новое направление	Прекращается	Минимальная или отрицательная

Процесс диагностики для определения этапа жизненного цикла по вышеприведенным показателям предлагается осуществлять поэтапно, начиная со сбора информации об уровне вышеприведенных показателях и заканчивая набором альтернативных управленческих решений по реализации возможной на данном этапе стратегии развития компании (см. рис. 2) Выбор производится по их результативности.

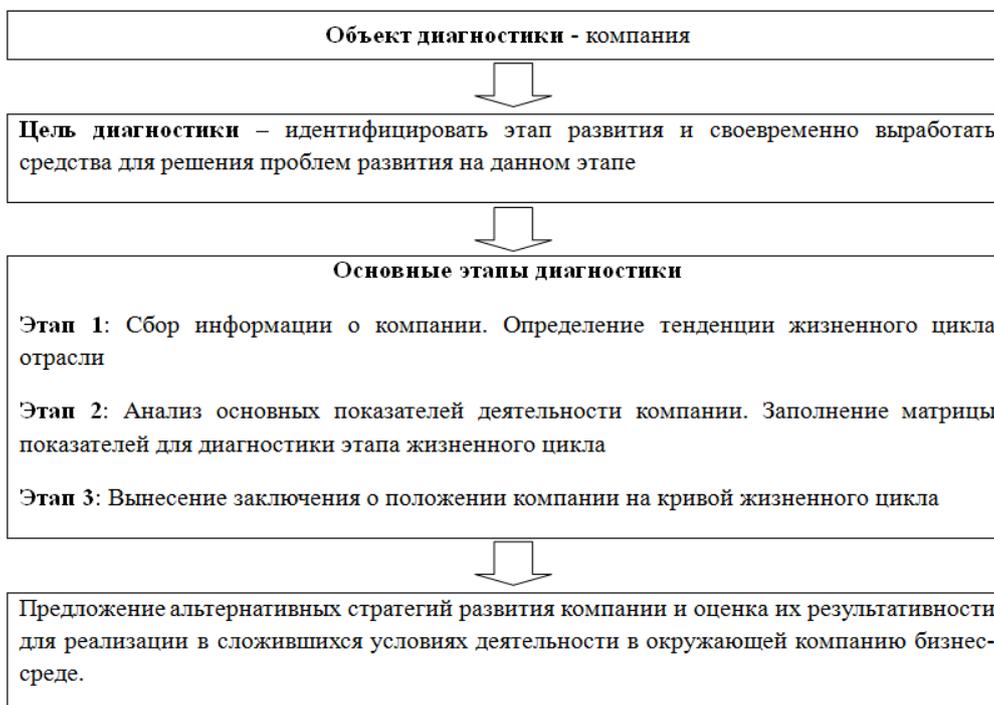


Рисунок 2. Определение этапа жизненного цикла

Апробация выбранного методического подхода для определения стратегического развития компании с учетом ее положения на кривой жизненного цикла была проведена на примере Буровой компании, работающей в Западно-Сибирском регионе.

Анализ основных технико-экономических показателей Буровой компании (табл. 3) для оценки ее конкурентоспособности показал, что общая проходка Буровой компании из года в год увеличивается и в 2014 году она увеличилась по сравнению с 2013 годом на 310% и составила 171,191 тыс. м.

Таблица 3

Основные технико-экономические показатели Буровой компании

Показатели	Год		Отклонения	
	2013	2014	2014 к 2013	
			абс	в %
Проходка, тыс. м	41,757	171,191	129434	410,0
Количество скважин, начатых бурением, скв.	9	50	41	555,6
Количество скважин, законченных бурением, скв.	6	43	37	716,7
Средняя глубина скважин, законченных бурением, м	4097	3397	-700	82,9
Количество скважин, сданных Заказчику, скв.	6	43	37	716,7
Коммерческая скорость, м/ст. мес.	2152	2474	322	115,0
Среднемесячное количество буровых бригад в работе, шт.	1,6	5,8	4,2	362,5

Показатели	Год		Отклонения	
	2013	2014	2014 к 2013	
			абс	в %
Стоимостные показатели				
Объем услуг всего, (тыс. руб. без НДС), в т.ч.	688347	3484712	2796365	506,2
Объем услуг по строительству скважин всего, в т.ч.	688347	3484712	2796365	506,2
Подготовительные	7720	642288	634568	8319,8
Вышкомонтажные работы	209778	400013	190235	190,7
Бурение	470849	2442412	1971563	518,7
Средняя стоимость 1 м строительства скважин без НДС, руб./м	11276	20356	9080	180,5
Суммарная глубина скважин, законченных бурением, м	24582	146050	121468	594,1
Сутки бурения, сут.	583	2077	1494	356,3

Количество скважин, сданных Заказчику, в 2014 году увеличилось на 37 скважины. или 616,7% по сравнению с 2013 годом. Это, в первую очередь, связано с ростом коммерческой скорости, в 2014 году по сравнению с 2012 годом она выросла на 322 м/ст. мес. или 15%, и увеличением количества буровых бригад в работе на 4 ед. или 262,5%. Стоимость по оказанию всех услуг выросла в 2014 году на 2796365 тыс. руб. или 406,2%. Помимо увеличения объемов работ наблюдается также и рост всех показателей, предлагаемых для определения этапа жизненного цикла:

- увеличение объемов работ (310%);
- нарастание мощности предприятия (85%);
- увеличение трудового потенциала предприятия (20%);
- улучшается организация работ (рост коммерческой скорости на 15%);
- затраты на производство работ стабильны;
- увеличивается конкурентоспособность предприятия.

Таким образом можно констатировать, что на сегодняшний день Буровая компании находится на этапе жизненного цикла - «ЮНОСТЬ» и готова к переходу на следующую стадию жизненного цикла. Для дальнейшего развития Буровой компании наиболее подходит стратегия «РОСТА» (см. табл. 2), реализация которой на этапе «ЮНОСТЬ» должна вестись по следующим направлениям [5]:

- углубление в рынок;
- расширения предлагаемых товаров и услуг;
- увеличение доли рынка.

Для оценки положения Буровой компании на рынке буровых услуг данного региона были выбраны основные игроки, являющиеся основными ее конкурентами.

Основными конкурентами компании по оказанию буровых услуг в Западно-Сибирском регионе являются компании: Западно-Сибирский филиал ООО «Буровая компания Евразия» (22%), Нижневартовский филиал «Эриелл-нефтегазсервис» (12%), Нефтеюганский филиал ЗАО «Сибирская сервисная компания» (17%) и Нефтеюганский филиал ООО «РН-Бурение» (36%).

Оценка конкурентоспособности компаний проводилась по пятибалльной шкале методом построения граф (таблица 4). Оценка в пять баллов присваивалась самому высокому уровню показателя среди рассматриваемых компаний.

Таблица 4

Показатели конкурентоспособности

Показатель	Компания				
	НФ ООО «РН-Бурение»	Буровая компания	НФ ЗАО «ССК»	ООО «Эриелл»	ЗСФ «БК Евразия»
Проходка, тыс. м	5	2	3	2	4
Количество скважин, сданных заказчику, скв.	5	2	3	2	4
Количество буровых станков, шт.	5	2	3	2	3
Средний возраст парка буровых установок, лет	4	5	3	5	4
Качество скважин без штрафных санкций, %	5	3	4	5	4
Количество скважин сданных в срок, %	5	3	4	4	4
Коэффициент аварийности, %	5	3	4	5	4
Коммерческая скорость, м/ст. мес.	5	4	4	5	4
Стоимость одного метра проходки, руб./м	4	5	4	4	4
Удельный вес непроизводительного времени от календарного времени бурения, %	5	3	4	5	4

На основе показателей конкурентоспособности был построены графы конкурентоспособности, которые представлено в табл. 5. Из табл. 5 видно, что на данный момент наиболее сильным конкурентом для Буровой компании является Нефтеюганский филиал ООО «РН-Бурение», так как средний уровень конкурентоспособности равен 4,8. Уровень же Буровой компании, как оказалось, самый низкий среди рассматриваемых игроков и составил 3,2.

Таблица 5

Графы конкурентоспособности

Наименование показателей	НФ ООО "РН-Бурение"					ЗС проект БК					НФ ЗАО "ССК"					Eriell					ЗСФ «БК Евразия»				
	Бальная оценка					Бальная оценка					Бальная оценка					Бальная оценка					Бальная оценка				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Проходка																									
Количество скважин сданных заказчику																									
Количество буровых станков																									
Средний возраст парка буровых установок																									
Качество скважины																									
Выполнение сроков строительства скважин																									
Коэффициент аварийности																									
Коммерческая скорость																									
Стоимость одного метра проходки																									
Удельный вес НПВ																									
Средняя оценка	4,8					3,2					3,6					3,9					3,9				

Баллы: 5-отлично, 4-хорошо, 3-удовлетворительно, 2-плохо, 1-очень плохо

Для проведения дальнейшего исследования по выяснению отставаний Буровой компании от основных конкурентов были выбраны, наиболее сильные компании: Нефтеюганский филиал ООО «РН-Бурение», Eriell и Западно-Сибирский филиал «Буровая компания Евразия». Профили конкурентоспособности, выбранных для анализа компаний показаны на рис. 3, из которого видно, что основными факторами, сдерживающими повышение конкурентоспособности Буровой компании, оказались:

- высокий показатель аварийности;
- более длительные сроки строительства;
- малые объемы работ;
- маленький парк буровых установок;
- более низкое качество скважин.

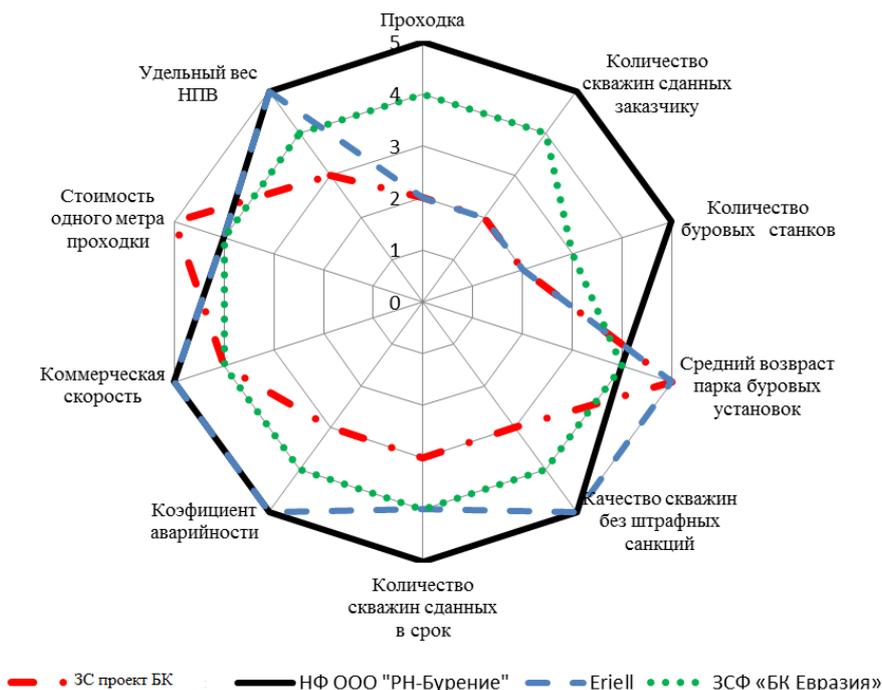


Рисунок 3. Профили конкурентоспособности фирм

Для выявления возможностей компании конкурировать с основными игроками по данным направлениям был проведен SWOT-анализ, который показал сильные и слабые стороны Буровой компании, соответствующие этапу ее жизненного цикла (см. рис. 4) [11].

SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие базы производственного обеспечения. Издержки производства не выше отраслевых. Опыт работы в условиях Крайнего Севера. Средний возраст парка буровых относительно высок и не требует значительных капиталовложений на ремонт и модернизацию.	Минимальная доля рынка, то есть количество сданных скважин на минимуме. Коэффициент аварийности. Качество сданных скважин. Уровень нарушений в области ПБ, ОТ и ООС. Удельный вес производительного времени. Уровень трудового потенциала. Уровень коммерческой скорости
Возможности	Угрозы
Увеличение объемов бурения скважин. Увеличение парка буровых станков, путем передачи БУ с Усинского филиала и отгрузкой с завода новых БУ. Составление долгосрочных договоров и обязательств с ООО «РН-Юганскнефтегаз». Увеличение коммерческой скорости. Сокращение времени бурения, вышвмонтажных, ремонтных работ и непроизводительного времени. Минимизирование нарушений в области ПБ, ОТ и ООС	Вхождение новых конкурентов на рынок. Увеличение доли действующих игроков рынка.

Рисунок 4. Результаты SWOT-анализа

По результатам анализа было установлено, что основные проблемы, препятствующими реализации стратегии « РОСТА» могут быть решены за счет принятия управленческих решений по усилению проникновения в рынок; расширению доли рынка; расширению использования товаров и услуг путем:

1. Нарращивания мощности компании;

2. Повышения качества строительства скважин;
3. Повышения трудового потенциала компании;
4. Ускорения буровых работ.

Далее в работе рассматриваются, с учетом возможностей компании на данном этапе ее жизненного цикла управленческие решения по повышению ее конкурентоспособности за счет, вышеуказанных направлений.

1. Нарращивание мощности компании

Уровень использования мощности бурового предприятия характеризуется количеством законченных строительством скважин, которое может быть сооружено на данном оборудовании в определенный период времени в условиях применения прогрессивных технологических процессов и методов организации производства и определяется по формуле:

$$N = \frac{V_{ком} \cdot 12,17 \cdot BU_{хоз}}{k_{об} \cdot H_{сп}}, \quad (1)$$

где: $V_{ком}$ – коммерческая скорость бурения, м/ст. мес.;

$BU_{хоз}$ – количество станков в хозяйстве, шт.;

$H_{сп}$ – средняя глубина скважины, м;

$k_{об}$ – коэффициент оборачиваемости буровой установки.

Проведенный нами анализ мощности Буровой компании показал, что максимальное количество скважин, которое может быть построено при сложившемся уровне организации труда и производства равна 45.

$$N = \frac{2474 \cdot 12,17 \cdot 7}{1,36 \cdot 3397} = 45$$

Фактическое количество скважин сданных заказчику в 2014 году составило 43, то есть мощность бурового предприятия используется на 95%.

Из формулы (1) мощность может быть увеличена за счет показателей, связанных с процессом производства таких, как:

- коммерческая скорость;
- коэффициент оборачиваемости;
- количества буровых станков, находящихся в хозяйстве.

В данной работе рассмотрим возможности компании изменить данные показатели и довести их уровень до уровня основных игроков на рынке буровых услуг.

Для того, чтобы достичь уровня коммерческой скорости главного конкурента Нефтеюганского филиала ООО «РН-Бурение», Буровой компании необходимо сократить сроки строительства скважин, как минимум на 3,27 суток.

$$T = \frac{H \cdot 30}{V_{ком} \cdot N}, \quad (2)$$

где: $V_{ком}$ – коммерческая скорость бурения, м/ст. мес.;

T – время строительства скважины, сут.;

H – общая проходка, м;

N – количество скважин, сданных заказчику, шт.

Среднее время строительства одной скважины Буровой компании:

$$T = \frac{171191 \cdot 30}{2474 \cdot 43} = 48,27$$

Среднее время строительства одной скважины Нефтеюганским филиалом ООО «РН-Бурение»:

$$T = \frac{171191 \cdot 30}{2654 \cdot 43} = 45$$

Для оценки возможностей сокращения сроков строительства нами проведен анализ времени строительства скважин по Буровой компании за 2014 год.

Анализируя потери времени по можем заметить, что непроизводительное время в среднем на одну скважину составляет 4,66 суток.

Проведем краткий анализ аварийности по Буровой компании (табл. 6).

Таблица 6

Аварийность в Буровой компании в 2014 году

Показатель	Значение
Проходка, тыс. м	171,191
Все календарное время, без ВМР, час.	49854
Количество аварий, шт.	19
Процент аварийного времени, %	3,25
Коэффициент аварийности, %	11
Затраты времени на 1 аварию, час.	85,21

Как видно из таблицы 4, коэффициент аварийности достаточно высок, а это приводит к тому, что удельный вес потерь времени в бурении составляет более 3%.

Для выяснения причин аварийности нами рассмотрены виды аварий.

Наибольшая доля аварий приходится на прихваты бурильных и обсадных колонн, доля которых составляет 73,68% от всех аварий, и время затраченное на ликвидацию аварий, составляет 82,71% от всего времени аварий. Данный анализ, говорит о слабом уровне подготовки специалистов: технологов и буровых мастеров, а также непосредственно исполнителей работ – бурильщиков. Если устранить потери времени, коммерческая скорость бурения увеличится на 81 м/ст. мес., что приведет к наращиванию мощности предприятия на 4 скважины.

$$V_{ком} = \frac{171191 \cdot 720}{(49854 - 1619)} = 2555 \text{ м/ст.мес.} \quad N = \frac{2555 \cdot 12,17 \cdot 7}{1,36 \cdot 3397} = 47.$$

Вторым направлением увеличения мощности бурового предприятия является наращивание парка бурового оборудования.

У предприятия имеется возможность пополнения парка буровых станков в количестве 6 единиц, за счет переброски их с Усинского проекта, срок службы которых не превышает более двух лет, из-за сокращения объемов работ, выполняемым в данном регионе.

Увеличится мощность и станет равной 84. Расчет предоставлен ниже:

$$N = \frac{2474 \cdot 12,17 \cdot 13}{1,36 \cdot 3397} = 84$$

Если парк пополнится до 13 станков, но объем работ при этом не увеличится то коэффициент использования мощности сократится до 51%, если учесть еще и рост коммерческой скорости в связи с сокращением аварийности, то мощность можно увеличить до 87 скважин.

$$N = \frac{2555 \cdot 12,17 \cdot 13}{1,36 \cdot 3397} = 87$$

Таким образом, у предприятия появляется возможность предлагать на рынок больший объем буровых услуг, т.е. конкурировать за увеличения доли рынка с 13% до 26%.

2. Повышение качества строительства скважины

Альтернативным вариантом стратегического развития Буровой компании является, на наш взгляд, повышение качества строительства скважины. Качество строительства скважин, которое, в первую очередь, характеризует имидж предприятия, и как следствие его позицию на рынке буровых работ, характеризуются следующими параметрами: попадание в круг допуска; герметичность колонн; выдерживание профиля скважины выдерживание параметров бурового раствора; спуск колонны до призабойной зоны скважины; уровень промышленной безопасности; экологическая обстановка.

Основными проблемами качества связаны с качеством крепления, наклонно-направленного бурения, растворного сопровождения, выполняемых силами привлеченных организаций.

Из-за низкого качества буровых работ компания потеряла прибыль от штрафных санкций в объеме 58655,531 тыс. руб.

Из всех потерь прибыли 94% связаны с квалификацией исполнителей работ. Таким образом, для повышения имиджа компании в области качественного исполнения работ, необходимо повышать трудовой потенциал компании, как с точки зрения повышения профессионализма, так и ответственности за качество сданных скважин, что более подробно рассматривается в работах [4, 5, 6].

3. Повышение уровня трудового потенциала

Повысить трудовой потенциал работника возможно при помощи обучения персонала.

Как будет происходить обучение на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы (табл. 7).

Сравнивая затраты на обучение с потерями прибыли из-за штрафных санкций, можно заметить, что они составляют 6%. Таким образом если результативность обучения составит даже 50%, то предприятие получит дополнительную прибыль в размере 27567,765 тыс. руб.

Таблица 7

Обучение персонала Буровой компании

Курс обучения	Вид обучения	Количество человеко-ресурсов			Всего, чел.	Затраты, тыс. руб.
		Буровые мастера	Технологи	Бурильщики		
Безаварийное введение буровых работ	Модульное обучение, кейс-обучение, тренинг, видеообучение, обучение на имитаторах-тренажерах	16	16	32	64	1920
Промышленная безопасность в нефтяной и газовой промышленности	Курс лекций, модульное обучение, ролевая игра, видеообучение	16	16	32	64	960
Прихваты	модульное обучение, тренинг	16	16	32	64	640
Итого						3520

4. Ускорение буровых работ

Анализируя цикл строительства скважин (таблица 3.9) можем сказать, что наибольшие потери времени связаны с организацией ведения буровых работ, предприятие много времени теряет на организационные простои, что составляет около 6% от календарного времени бурения.

Устранение этих потерь времени приведет к ускорению буровых работ и как следствие к росту коммерческой скорости бурения.

Рассмотрим какую максимальную коммерческую скорость, может получить данное предприятие при уменьшении непроизводительного времени до нуля.

$$V_{ком} = \frac{171191 \cdot 720}{45044} = 2736 \text{ м / ст. мес}$$

Из данного расчета видно, что можно максимально увеличить коммерческую скорость на 262 м/ст. мес., при сохранении геолого-технологических условий, а это увеличит мощность компании до уровня 93 скважин.

$$N = \frac{2736 \cdot 12,17 \cdot 13}{1,36 \cdot 3397} = 93$$

В результате уменьшения доли непроизводительного времени, получим уменьшение коэффициента оборачиваемости буровых станков с 1,36 до 1,25 и как следствие наращивание мощности компании до 101 скважин.

$$k_{об} = \frac{11466 + 45044}{45044} = 1,25 \quad N = \frac{2736 \cdot 12,17 \cdot 13}{1,25 \cdot 3397} = 101$$

Заключительным этапом алгоритма формирования стратегии развития компании является оценка результатов реализации выбранной стратегии.

Рассмотрев выше предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, мы можем сказать, что после прохождения обучения персоналом, доля скважин со штрафными санкциями уменьшилась в 2 раза, т.е. показатель конкурентоспособности «Качество скважины» достиг уровня 80% в натуральных величинах и 4 балла (в бальной системе оценки).

Коэффициент аварийности стал ниже в 2,2 раза, то есть стал равняться 5% в натуральных величинах и 5 баллам в бальной системе оценки.

Заметно будут отражены предложенные мероприятия и на долю непроизводительного времени, сократится и станет равной 5% в натуральных величинах и 5 баллам в бальной системе.

В связи с сокращением доли непроизводительного времени, коммерческая скорость станет выше и будет равняться 2597 м/ст. – мес., что по пяти бальной шкале можно дать 5 баллов и коэффициент оборачиваемости станет равен 1,31, расчет приведен ниже:

$$V_{ком} = \frac{171191 \cdot 720}{47444} = 2597 \text{ м / ст. мес.} \quad K_{об} = \frac{11466 + 47444}{45044} = 1,31$$

С поднятием имиджа компании, предприятие может увеличить парк буровых станков, за счет Усинского проекта, то есть приобретет еще 6 станков, срок службы, которых не превышает двух лет.

Отсюда показатель конкурентоспособности «Количество буровых станков» будет равен 13 единицам в натуральных величинах и 4 баллам в бальной системе оценки.

Показатель конкурентоспособности «Количество скважин сданных заказчику» будет равен 101 скважинам или 4 баллам по бальной шкале оценке.

$$N = \frac{2597 \cdot 12,17 \cdot 13}{1,31 \cdot 3397} = 92$$

С проведенными выше мероприятиями, годовая проходка тоже увеличится и станет равной 343097 метров. Что показатель конкурентоспособности по бальной системе будет равен 4 баллам.

$$H = 92 \cdot 3397 = 312524 \text{ м.}$$

Таким образом, у предприятия появляется возможность предлагать на рынок больший объем буровых услуг, т.е. конкурировать за увеличения доли рынка с 13% до 27%.

В результате реализации стратегии «РОСТА» уровень конкурентоспособности Буровой компании увеличился с 3,2 до 4,5 балла (рис. 5).

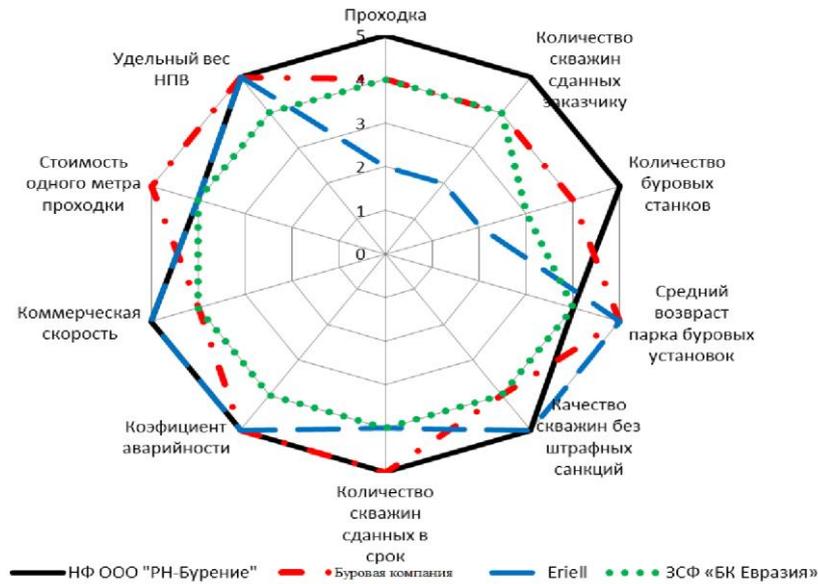


Рисунок 5. Профиль конкурентоспособности фирм после применения мероприятий

Таким образом, проведенные в данной работе исследования показали, что Буровая компания выбрав «стратегию РОСТА», путем реализации ее по направлениям: углубление проникновения в рынок, расширение использования товаров и услуг, расширение доли рынка и учитывая возможности компании, повысит свой конкурентный статус в Западно-Сибирском регионе ведения буровых до уровня основных игроков и имеет шанс на устойчивое положение на рынке буровых услуг в данном регионе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грэттон Линда. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач / пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
3. Адизес И. Управляя изменениями. Пер. с англ. Издательство Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
4. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Пер. с англ. Брагина Н. Издательство Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
5. Уолкер О. Маркетинговая стратегия / Пер. с англ. И. Ключева. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
6. Поздеева Н.Р., Хакимова Д.В. Трудовой потенциал и его оценка. Сборник «Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика»: Т. 2. - Уфа: Изд-во УГНТУ, 2013
7. Поздеева Н.Р., Хакимова Д.В. Управление трудовым потенциалом персонала. Сборник научных трудов по материалам 2-ой международной научно-практической конференции «Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика». - Уфа: Изд-во УГНТУ, 2014.
8. Поздеева Н.Р., Хакимова Д.В. Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом. Научное электронное издание «Наукovedение». – 2014.
9. Поздеева Н.Р., Галин И.Ш. Теоретические основы разработки стратегии компании. Научно-издательский центр «Аэтерна». – 2016.
10. Поздеева Н.Р., Галин И.Ш. Разработка стратегии развития компании с учетом ее жизненного цикла. Научно-издательский центр «Аэтерна». – 2016.
11. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова; агенство «Berenhot». - 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011.-319 с.

Pozdeeva Natalia Romanovna

Ufa state petroleum technological university, Russia, Ufa
E-mail: n.pozdeeva@mail.ru

Galin Ildar Shamilevich

Ufa state petroleum technological university, Russia, Ufa
E-mail: ildargalin@mail.ru

Designing a competitive strategy of company development

Abstract. The article deals with the issues of forming a strategy of the company development in accordance with its life cycle stage. Choosing a strategy of the company development is determined by the standing of a company on the market and its competitiveness, i.e. survivability in the surrounding business environment, to survive as long as possible and at a profit, depends on the concrete state of the company individual characteristics, the achievement of which is desirable for it and on achievement of which its activity is directed. Therefore, for the company the issue of determining a strategy of the further development, taking into account its standing on the market and feasibilities of the chosen direction, is relevant. The article proposes a methodological approach to select a development strategy based on the standing of company on its life-cycle curve. To determine the stage, at which the company is situated, the authors propose to use the index system, such as power, workflow management, costs, labor potential and quality of work, i.e. the basic indexes characterizing its competitiveness. In magnitude of these indexes and the pace of their change it is a guide to the state of the standing of company on its life-cycle curve. The authors have carried out testing of the proposed approach on the example of drilling company, the results of which are presented in the article.

Keywords: competition; competitiveness; strategy; operation of strategic development; types of strategies; alternative strategies; life cycle; life-cycle stages; potential of company; indexes of competitiveness evaluation

REFERENCES

1. Gretton Linda. Zhivaya strategiya: kak pomestit' lyudey v tsentr resheniya korporativnykh zadach / per. s angl. – Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003. – 288 s.
2. Adizes I. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii / Per. s angl. pod nauch. red. A.G. Seferyana. – SPb.: Piter, 2013. – 384 s.: il. – (Seriya «Teoriya menedzhmenta»).
3. Adizes I. Upravlyaya izmeneniyami. Per. s angl. Izdatel'stvo Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2014.
4. Adizes I. Kak preodolet' krizisy menedzhmenta. Diagnostika i reshenie upravlencheskikh problem. Per. s angl. Bragina N. Izdatel'stvo Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2014.
5. Uolker O. Marketingovaya strategiya / Per. s angl. I. Klyueva. – M.: Vershina, 2006. – 496 s.
6. Pozdeeva N.R., Khakimova D.V. Trudovoy potentsial i ego otsenka. Sbornik «Problemy i tendentsii razvitiya innovatsionnoy ekonomiki: mezhdunarodnyy opyt i rossiyskaya praktika»: T. 2. - Ufa: Izd-vo UGNTU, 2013
7. Pozdeeva N.R., Khakimova D.V. Upravlenie trudovym potentsialom personala. Sbornik nauchnykh trudov po materialam 2-oy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Problemy i tendentsii razvitiya innovatsionnoy ekonomiki: mezhdunarodnyy opyt i rossiyskaya praktika». - Ufa: Izd-vo UGNTU, 2014.
8. Pozdeeva N.R., Khakimova D.V. Povyshenie effektivnosti raboty predpriyatiya na osnove sovershenstvovaniya upravleniya trudovym potentsialom. Nauchnoe elektronnoe izdanie «Naukovedenie». – 2014.
9. Pozdeeva N.R., Galin I.Sh. Teoreticheskie osnovy razrabotki strategii kompanii. Nauchno-izdatel'skiy tsentr «Aeterna». – 2016.
10. Pozdeeva N.R., Galin I.Sh. Razrabotka strategii razvitiya kompanii s uchetom ee zhiznennogo tsikla. Nauchno-izdatel'skiy tsentr «Aeterna». – 2016.
11. Klyuchevye modeli menedzhmenta. 60 modeley, kotorye dolzhen znat' kazhdyy menedzher / M. van Assen, G. van den Berg, P. Piterma; per. s angl. V.N. Egorova; agenstvo «Berenhot». - 2-e izd. – M.: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2011.-319 s.