Введение

Актуальность данной темы связана с тем, что под воздействием событий экономической жизни России с конца 1990-х гг. и начала XXI века сформировалась потребность в осуществлении такого управления предприятиями, которое обеспечивало бы их эффективную адаптацию к быстро меняющейся окружающей среде. В рыночных условиях определяющим фактором успешного функционирования предприятий является грамотно поставленный менеджмент. Для его успешной постановки необходимо предпринять ряд шагов. В первую очередь необходимо введение механизма стратегического планирования и управления на предприятии. При таком подходе, предприятие всегда сможет адекватно реагировать на внешние и внутренние изменения, способные существенно повлиять на его деятельность, вплоть до срыва (банкротства).

Стратегический менеджмент является чрезвычайно важным для фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий своего развития. В условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменения позиций потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического менеджмента.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических и практических аспектов стратегического управления на предприятии. В связи с поставленной целью решаются следующие задачи:

1) определить понятие, цели и основные элементы стратегического менеджмента;

2) раскрыть содержание и процессы стратегического управления фирмой;

3) охарактеризовать процедуру разработки стратегии организации.

4) провести анализ внешней и внутренней среды холдинговой компании ОАО ВВРЗ им. Тельмана

5) разработать рекомендации по выбору стратегию предприятия.

Проблемам стратегического менеджмента посвящено значительное количество публикаций в экономической литературе, перечень которых подробно приведен в списке литературы. Однако исследования большинства российских ученых проводились еще в условиях директивной, планово-административной системы. В результате проблемы самостоятельной оценки предприятиями перспектив развития и разработки собственной деловой стратегии остались практически нераскрытыми и требуют дальнейших разработок.

Работа написана на основании общих теоретических исследований по вопросам стратегического менеджмента как отечественных, так и зарубежных авторов, а также на основе сведений и данных холдинговой компании ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

## 1. Теоретические аспекты стратегического управления на предприятии

## Понятие и сущность стратегического менеджмента: его цель, принципы и функции

Стратегический менеджмент – область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организации в быстроменяющихся условиях внешней среды.

В современных быстроменяющихся социально-политических и экономических условиях перед организацией, действующей на рынке товаров и услуг, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития, наращивания своего потенциала.

Концепция стратегического менеджмента позволяет организации добиваться поставленных целей в условиях динамичной," изменчивой и неопределенной среды.

Стратегический менеджмент — деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Стратегический менеджмент — область научных знаний, охватывающая методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации для достижения целей организации.

В современном понимании стратегический менеджмент – это комплекс стратегических решений, определяющих долгосрочное развитие организации и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменения внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического манёвра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса (рис. 1).

Рисунок 1 – Сущность стратегического менеджмента.

Итак, стратегическое управление — это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Эффективное стратегическое управление должно основываться на определенных принципах.

Принципы стратегического менеджмента — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство направления. Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность. Применение достижений системного, ситуационного походов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач.

3. Выделение доминанты развития. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение »а этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) — отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход. Стратегический хозяйственный центр (СХЦ) — внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

4. Экономичность и эффективность. Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы, одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий, обеспечивающие реализацию целей организации, рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала.

8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов в свою очередь способствует достижению намеченных организацией целей.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии. Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

2. Организация выполнения стратегических планов. Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

3. Координация действий по реализации стратегических задач. Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

4. Мотивация на достижение стратегических результатов. Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

5. Контроль за процессом выполнения стратегии. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Главная цель стратегического управления — развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.

Отсутствие стратегического менеджмента в организации проявляется в следующих формах:

1. организация планирует свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений;

2. выработка программы действий начинается с анализа внутренней среды организации и ее ресурсов (учитываются только сильные и слабые стороны).

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

## Основные составляющие стратегического менеджмента и их характеристика. Этапы стратегического менеджмента

Составляющие стратегического управления.

Стратегическое управление включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 2):

1. Видение — это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2. Сфера бизнеса — вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

3. Миссия, или общественно значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4. Стратегия — интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных, направлений деятельности.

5. Программы и планы — это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Рисунок 2 – Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия.

Этапы стратегического управления.

Основными этапами стратегического управления являются (рис. 3):

1. анализ среды;
2. определение миссии и целей организации;
3. формирование и выбор стратегии;
4. реализация стратегии;
5. оценка и контроль выполнения стратегии.

1. Анализ среды

5. Оценка и контроль выполнения стратегии

4. Выполнение стратегии

3. Выбор стратегии

2. Определение миссии и целей

Рисунок 3 – Этапы процесса стратегического управления

Рассмотрим предложенные этапы более подробно.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ).

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

• формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;

• определение долгосрочных целей;

• определение среднесрочных целей.

Формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

• цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;

• руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

• в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

В настоящее время существуют различные взгляды (подходы) к последовательности этапов процесса стратегического управления.

Первый подход основывается на том, что сначала необходимо проводить анализ среды, а потом устанавливать миссию и цели организации, обосновывая это тем, что, не имея представления о среде функционирования предприятия, трудно и невозможно установить миссию и реальные цели.

Другой подход, напротив, заключается в том, что сначала следует определить миссию и цели фирмы и только потом переходить к анализу среды, т.к. зная миссию и цели можно определить требуемую информацию для анализа, т.е. сузить круг анализа и сократить время и средства, затраченное на его проведение.

Способом разрешения данного конфликта взглядов стал поиск компромиссов: стратегические видение. В стратегическом менеджменте получило распространение понятие менеджмента на основе видения целей, которое предусматривает стремление людей работать ради достижения определенных идеалов. Стратегическое видение – состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Это наименее четкий ориентир деятельности предприятия. Поэтому процесс стратегического управления можно представить следующим образом (рис. 4).

Рисунок 4 – Процесс стратегического управления.

стратегия менеджмент конкурентный

1.3 Анализ среды предприятия

Особое внимание в стратегическом менеджменте предприятия уделяется проведению анализа его среды функционирования, на основе которого выстраиваются определенные стратегические действия.

Анализ среды подразделяется на две части:

1. Анализ внешней среды предприятия.
2. Анализ внутренней среды.

Цель анализа внешней среды – выявление возможностей и угроз, которые организация должна учитывать при определении стратегических целей и выработки стратегии.

Внешнее окружение предприятия можно представить в виде двух взаимосвязанных систем:

1. Факторы дальнего окружения (или макроокружение, внешняя среда косвенного воздействия), на которые организация влиять не может.

2. Факторы ближнего окружения (или непосредственное окружение, деловая среда предприятия, внешняя среда прямого воздействия), на которые возможно частичное влияние организации (см. тема «Организация: ее внешняя и внутренняя среда»).

Условия эффективного анализа факторов внешней среды:

1. выявление среди множества факторов тех, которые оказывают наиболее сильное влияние на развитие фирмы;

2. их группировка и расстановка приоритетов по степени влияния;

3. количественная оценка факторов;

4. изучение взаимосвязей между ними и эффектов положительной и отрицательной синергии;

5. оценка влияния факторов внешней среды на фирму в настоящем и будущем.

Характеристики внешней среды:

1. Взаимосвязь факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на изменение других факторов внешней среды;

2. Сложность внешней среды – это число факторов, на которые организация обязана отреагировать, а т.ж уровень изменчивости каждого фактора;

3. Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации;

4. Неопределенность внешней среды – определяется относительным количеством информации о среде и уверенности в ее точности.

Изучение макроокружения осуществляется путем анализа экономических, правовых, политических, социо-культурных и иных факторов, при этом используются показатели, характеризующие динамику и тенденции их изменения.

Для изучения макроокружения используют методику PEST(Е)–анализа, которая позволяет выявить факторы, влияющие на организацию и разрабатывать сценарии дальнейшего развития событий: Р – политика и право. Е – экономика. S – социум (общество). Т – технологии. (Е) – экология.

Экономические факторы оказывают влияние на организацию через такие параметры экономики, как: темп инфляции; уровень безработицы и оплаты труда; процентные ставки; валютный курс и т.д. При этом важно отметить, что для стратегического управления экономические показатели представляют интерес с точки зрения того, какие возможности и угрозы они дают для ведения бизнеса. При этом возможности и угрозы находятся в тесной взаимосвязи.

Анализ правового фактора дает возможность организации определить для себя доступные границы действия во взаимоотношениях с другими субъектами права и применяемые методы отстаивания своих интересов. При этом необходимо обратить внимание на такие аспекты, как: действенность правовой системы; степень правовой защищенности; процессуальная сторона практической реализации законодательства; возможные изменения в законодательстве и т.д.

Политические факторы должны учитываться для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти и о средствах, с помощью которых государство намеренно реализовать свою политику. При этом необходимо обратить внимание на такие аспекты, как: стабильность власти; изменения в составе и политике правительства; характер правовых реформ и т.д.

Анализ социо-культурных факторов направлен на то, чтобы выявить влияние на организацию таких составляющих, как обычаи, верования, традиции, ценности, уровень качества жизни людей и т.д. Их особенностью является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят к существенным изменениям в организации.

Анализ технологических факторов позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открываются перед предприятием для производства новой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта в результате развития науки и техники. Угрозой технологического фактора является то, что многие организации не в состоянии увидеть новые перспективы, т.к. технологический потенциал создается, как правило, за пределами отрасли, в которой они функционируют.

Для отслеживания факторов внешней среды на предприятиях следует создавать специальные системы, обеспечивающие регулярные наблюдения и выявление тенденций развития событий.

Анализ макроокружения рекомендуется заканчивать составлением списка угроз и возможностей с учетом степени их значимости для организации. Для оценки степени влияния возможностей и угроз применяется метод позиционирования, требующий составления матриц возможностей и угроз (табл. 1 и 2)

Таблица 1 – Матрица возможностей.

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние возможностей на организацию |
| сильное | умеренное | слабое |
| Высокая | + | + | ? |
| Средняя | + | ? | - |
| Низкая | ? | - | - |

Условные обозначения: «+» - возможности надо использовать; «?» - возможности надо попытаться использовать; «-» - возможности не заслуживают внимания.

Таблица 2 – Матрица угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность реализации угроз | Последствия реализации угроз для организации |
| разрушение | критическое состояние | тяжелое состояние | «легкие ушибы» |
| Высокая | + | + | ? | - |
| Средняя | + | ? | - | w |
| Низкая | ? | - | w | w |

Условные обозначения: «+» - угрозы надо обязательно устранить или выработать меры по защите; «?» - угрозы должны находится в поле зрения и устранены во вторую очередь; «-» - угрозы требуют внимания и при возможности устранения; «w» - необходимо отслеживать развитие событий.

Изучение непосредственного окружения направленно на анализ тех элементов, с которыми организация находится в постоянном взаимодействии.. к элементам непосредственного окружения относятся: покупатели, поставщики, конкуренты, инфраструктура, местные органы власти, банки, профсоюзы, учебные заведения, службы занятости и т.д.

В отличие от макроокружения организация может оказать существенное влияние на содержание этого взаимодействия, т.е. участвовать в формировании дополнительных возможностей и угроз.

При проведении анализ непосредственного окружения особое внимание уделяется проведению:

1. Анализа покупателей, который предполагает составление профиля покупателя (потребителя) по следующим характеристикам: - вкусы и предпочтения (социально-психологические характеристики покупателя); - демографические характеристики (пол, возраст, уровень образования и т.д.); - позиция покупателя по отношению к продукту и к самой фирме.

Данный анализ необходим для того, чтобы определить потребности рынка: что производить и в каких объемах. Позволяет определить размер рынка, сегменты рынка, долю предприятия на этом рынке.

2. Анализа поставщиков, который направлен на выявление тех аспектов в их деятельности, от которых зависит эффективность работы самой организации, себестоимость и качество производимого ею продукта. При этом необходимо обратить внимание на следующие моменты: - цена предлагаемого сырья и материалов; - гарантии качества и репутация поставщика на рынке; - его расположение; - условия поставки и доставки; - послепродажное обслуживание; - формы и условия оплаты и предоплаты.

3. Анализа конкурентов, который проводится для выявления их сильных и слабых сторон и предполагает: - определение конкурентной среды; - описание фирм конкурентов; - оценка их стратегий; - прогнозирование их будущих стратегий.

По результатам данного анализа составляется сравнительная характеристика конкурентов с анализируемым предприятием, определяются его конкурентные преимущества, уровень конкурентоспособности организации и ее продукции (услуги) по сравнению с конкурентами.

При проведении анализа конкурентов необходимо обратить внимание не только на предприятия, производящие аналогичную продукцию (услугу), но и на производителей товаров-заменителей, а так же потенциальных производителей аналогичной продукции, которые могут возникнуть в будущем.

Анализ конкурентов связан с проведением оценки отрасли и степени конкурентной борьбы (или определением конкурентной позиции предприятия).

Результаты анализа непосредственного окружения так же могут быть учтены при проведении PEST-анализа и составления матриц возможностей и угроз.

Так же при проведении анализа особое значение имеет оценка ключевых факторов успех (КФУ) отрасли. КФУ – это те факторы, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Так же для анализа внешней среды используется метод составления профиля среды, который позволяет оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды (таблица 3).

Таблица 3 – Профиль среды предприятия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор среды | Важность фактора для отрасли (А) | Влияние фактора на организацию (В) | Направленность влияния фактора (С) | Степень важности фактора для организации (АВС) |
|  |  |  |  |  |

Для оценки АВС применяются специальные шкалы (таблица 4).

Таблица 4 – Бальная шкала, применяемая при составлении профиля среды предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика среды | Шкала баллов | Расшифровка балла |
|
| А | 1 | слабое значение фактора для отрасли |
| 2 | умеренное значение фактора для отрасли |
| 3 | сильное значение фактора для отрасли |
| В | 0 | влияние фактора на организацию отсутствует |
| 1 | слабое влияние фактора на организацию |
| 2 | умеренное влияние фактора на организацию |
| 3 | сильное влияние фактора на организацию |
| С | +1 | позитивное влияние фактора |
| -1 | негативное влияние фактора |
| АВС | от +1 до +9 | это возможности, чем ближе к +9, тем лучше |
| от -9 до 0 | это угрозы, чем ближе к 0, тем хуже. |

Внутренняя среда компании — это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться.

Структура внутренней среды включает:

— стратегические цели организации и стратегию, определяющие вектор ее развития;

— структуру организации, ее органы управления, подразделения, взаимосвязи между ними;

— оборудование, транспорт, помещения;

— процессы, включающие технологии, бизнес-процессы, процессы управления и другие;

— персонал, его квалификация, трудовая активность, организационная культура, внутренние ценности.

Внутренняя среда может изучаться и описываться различными способами.

Процесс, при помощи которого, как правило, проводится анализ внутренней среды, называется управленческим обследованием – представляет собой способ оценки функциональных зон или подсистем организации (кадры, производство, маркетинг и др. – элементы организации).

Цель анализа – выявление сильных и слабых сторон предприятия.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включать пять функциональных подсистем:

1. Маркетинг – доля рынка, конкурентоспособность продукции, сбытовая и ценовая политики, реклама и т.д.

2. Производство – состав оборудования по возрасту, степени износа, применяемые технологии, организация производства, тип производства и т.д.

3. Кадры – состав трудовых ресурсов, мотивация, текучесть кадров, квалификация, ее повышение и т.д.

4. Финансы – анализ финансового состояния предприятия по данным бухгалтерского учета и использованием специальных методик.

5. Общее управление – организационная культура, организационная структура, стиль руководства, имидж предприятия и т.д.

Для проведения управленческого обследования можно использовать методику SNW-анализа (сильная, нейтральная и слабая позиции). Результаты обобщаются в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты управленческого обследования с использованием SNW-анализа.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование позиций | Количественная и качественна я оценка |
| S (сильная) | N (нейтсральная) | W (слабая) |
|  |  |  |  |

SWOT-анализ используется для систематизации результатов анализа внешней и внутренней среды, для выработки стратегии, для формирования или уточнения целей организации. В этих целях составляют матрицу SWOT-анализа, которую можно представить в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  Результаты анализа внешней средыРезультатыанализавнутренней среды | О – возможности:1…2…3… и т.д. | Т – угрозы:1…2…3… и т.д. |
| S – сильные стороны:1…2…3… и т.д. | Поле «сила и возможности» – как использовать сильную сторону для реализации потенциальной возможности | Поле «сильные стороны и угрозы» – как использовать сильные стороны, чтобы ликвидировать угрозы[[1]](#footnote-1) |
| W – слабые стороны:1…2…3… и т.д. | Поле «слабости и возможности» – как, используя наши возможности, мы сможем ликвидировать слабые стороны[[2]](#footnote-2) | Поле «слабые стороны и угрозы» – как, убрав слабую сторону можно преодолеть угрозу[[3]](#footnote-3) |

Данная матрица заполняется по результатам позиционирования возможностей и угроз но соответствующих матрицах и по результатам управленческого обследования. Матрица SWOT-анализа предусматривает попарное соотношение возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации, что служит основанием для выработки цели и стратегии фирмы.

## Процесс разработки стратегии предприятия.

Слово «стратегия» происходит от греческого strategia (stratos – войско, ago – веду) или наука военного дела [38, 13]. В практику менеджмента понятие стратегии также пришло из военного дела: «Стратегия – это составная часть военного искусства. Стратегия представляет высшую область военного искусства; охватывает вопросы теории и практики вооруженных сил и ее ведения» [39, 740].

В современной практике управления процесс разработки стратегии предполагает сочетание методологических подходов. Стратегия рассматривается и как набор правил (принципов) для принятия управленческих решений, и как комплексный план для достижения долгосрочных целей. В понятие стратегии включаются насколько направлений разработки стратегии [38, 16]:

стратегия – это направление перехода компании из существующего состояния в будущее;

стратегия – это направление развития организации на основе анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ее деятельности;

стратегия – это спланированная реакция организации на изменения внешней и внутренней среды;

стратегия – это средство достижения конечного результата;

стратегия – это модель стратегического поведения компании.

Таким образом, можно дать следующее определение стратегии:

Стратегия – это модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения стратегических целей экономического, научно-технического, организационного и социального характера; обеспечения конкурентных преимуществ и опережающей адаптации в динамично изменяющейся среде [38, 17].

В зависимости от уровня управления в компании различают следующие типы стратегий: корпоративную стратегию, бизнес-стратегию (конкурентную стратегию), функциональную стратегию, оперативную стратегию.

Корпоративная стратегия касается деятельности предприятия в целом, связана с управлением диверсифицированной компанией. Основной целью корпоративной стратегии является выбор стратегически значимых подразделений компании. Элементами стратегии является выбор стратегических альтернатив по распределению ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификация деятельности; изменение организационной структуры; разработка единой стратегической миссии подразделений.

Конкурентная стратегия – стратегия однородной группы производств (стратегия бизнеса) включает управленческий план только одного вида предпринимательской деятельности или одной коммерческой единицы.

Функциональная стратегия – это стратегия производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций, организационных изменений и других функций организации. Основной целью такой стратегии является рациональное распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения в рамках заданной функции.

Оперативная стратегия – разработка более узких и специфических шагов и подходов, направленных на поддержку функциональных стратегий и стратегий бизнеса и достижение оперативных стратегических целей [38, 17].

Разработка стратегии предполагает определение следующих аспектов бизнеса [1, 22]:

1. Товарный рынок, на котором будет конкурировать бизнес.

2. Уровень инноваций.

3. Функциональные стратегии, необходимые для конкуренции на выбранном товарном рынке.

4. Обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества (УКП) стратегические активы или компетенции, на которых базируется бизнес-стратегия. Стратегические компетенции – стратегически значимые для бизнес-единиц определенные направления деятельности, в которых она наиболее сильна. Стратегические активы – некоторые ресурсы, превосходящие по своим параметрам аналогичные ресурсы конкурентов. В процессе формирования стратегии необходимо учесть издержки и технические возможности создания или поддержания являющихся основой УКП активов или компетенций.

Учитывая, что сегодня любое предприятия функционирует в условиях жесткой конкурентной борьбы, то особое внимание в процессе стратегического управления следует уделить разработке конкурентной стратегии.

Любое разграничение, в том числе и разделение конкурентных стратегий на виды, имеет некую условность, поскольку каждая фирма по-своему уникальна и развивается только по свойственному ей пути. Однако выделение некоторых типовых групп стратегий необходимо высшему менеджменту фирмы для определения ориентиров будущего развития в нестабильной конкурентной среде [6, 34].

Согласно классической классификации М. Портера, основополагающими стратегиями являются лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Лидерство по издержкам означает, что фирма стремится добиться минимальных по отрасли затрат на производство продукции. Дифференцирование предполагает организацию выпуска уникальной продукции или предоставление уникальных услуг, развитие лояльности потребителей торговой марке. Фокусирование требует концентрации внимания производителя на узких сегментах рынка. Фирма может «фокусироваться» на определенных группах потребителей, группах товаров или географических рынках. Следование данной стратегии предполагает либо «дифференцированное фокусирование», либо «фокусирование на общем лидерстве по издержкам» [6, 32].

Однако модель конкурентных стратегий М. Портера, как и любая другая модель, имеет некоторые недостатки [26, 230]:

1. Не существует проверенного опытом подтверждения того, что компании, которые придерживались конкурентной стратегии, более успешны, чем те, которые ее не придерживались.

2. Некоторые компании не попадают под классификацию Портера.

3. Не все авторы согласны с тем, что нельзя одновременно использовать элементы разных стратегий.

4. Модель Портера не применима для ряда отраслей.

5. В стратегии низких издержек и дифференциации практически всегда существуют полутона. Абсолютные низкие издержки – это нулевая дифференциация.

6. Развитие условий, в которых работает бизнес, и их многообразие приводит к тому, что позиционирование, являющееся одним из центральных моментов в теории Портера, имеет все меньше возможностей для применения в сегодняшних быстроизменяющихся рыночных и технологических изменениях.

В то же время остаются отрасли и предприятия, работающие в них, для которых эта модель может успешно применяться при условии правильного выбора типа стратегического процесса. Структура отрасли ограничивает возможный выбор вариантов стратегий, но не встретишь отрасли, в которой успех может принести только одна стратегия. Во многих отраслях прекрасно сочетается несколько стратегий. Кроме того, возможны варианты типовых стратегий с разными способами дифференциации или фокусирования.

Томпсон А. и Стрикленд А., последователи учения М. Портера, добавляют к его основополагающим конкурентным стратегиям еще одну – стратегию оптимальных издержек [43, 311]. Следование данной стратегии дает возможность фирме предложить потребителям большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции.

На рис. 5 показаны пять основных подходов к стратегии конкуренции. Каждый из них занимает различные положения на рынке и предусматривает совершенно разные подходы к управлению бизнесом. Рассмотрим более подробно сущность приведенных стратегий и примеры их применения на российских предприятиях.

Рисунок 5 – Пять основных конкурентных стратегий [43, 207].

Стратегия лидерства по издержкам

Сфокусированная стратегия низких издержек

Стратегия широкой дифференциации

Сфокусированная стратегия дифференциации

Стратегия лидерства по издержкам является сильным конкурентным подходом, когда чувствительность покупателей к цене на рынке высока, а цель состоит в создании устойчивого преимущества по издержкам над конкурентами, предлагая более низкие цены, что позволяет завоевать большую долю рынка или извлечь дополнительную прибыль. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании.

В современном менеджменте проблема издержек производства вызывает повышенное внимание. Это объясняется ролью, которую играют издержки в рыночных позициях фирмы. Все большее число компаний, в том числе и российских, пересматривают свое отношение к издержкам, рассматривая их как фактор стратегического развития. Политика фирмы в отношении издержек, как правило, сводится к их снижению. В связи с этим говорится о факторах, резервах, значении сокращения затрат. Издержки важно снижать, добиваясь за счет этого более высоких результатов. Но такой подход, по мнению Королева В.И. и Королева С.В [23, 11], упрощает проблему издержек и является односторонним. Во-первых, низкие затраты не могут быть самоцелью, т.к. способны принести не только пользу, но и вред предлагаемому фирмой продукту из-за ослабления его конкурентоспособности. Во-вторых, устойчивое экономическое развитие и рост фирмы с точки зрения затрат не обязательно связаны со снижением самих издержек.

Для успешного воздействия издержек на устойчивость фирмы на рынке затратами необходимо управлять. Важнейшим компонентом этой работы является разработка и реализация стратегии, обеспечивающей рост эффективности затрат производства. Несмотря на важное значение этой проблемы, она еще не получила должного теоретического освещения. Основная цель стратегии повышения эффективности затрат состоит в обеспечении стабильного экономического роста фирмы и укреплении ее рыночных позиций.

Российские предприятия пока не проявляют должного интереса к анализу издержек и снижению себестоимости, т. к. в условиях высокой инфляции в этом не было особого смысла. Однако по мере снижения инфляции данная стратегия наряду с дифференциацией становится перспективной для предприятий [27, 133].

Таким образом, низкие издержки позволяют компании не только устанавливать низкие цены и создавать барьеры для защиты своих позиций, но и получать прибыль. На рынках, где основная конкурентная борьба идет вокруг цены, низкие издержки по отношению к конкурентам – серьезное конкурентное преимущество. Завоевывая лидерство по издержкам, менеджеры не должны обходить вниманием и другие вопросы, которым покупатели придают значение. Более того, конкурентная стратегия перспективна, если ценность конкурентного преимущества по издержкам достаточно стабильна в тех ключевых моментах, где компания достигла преимущества по издержкам, и конкурентам сложно скопировать его или приблизиться к нему.

Стратегии дифференциации становятся привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными, и не могут более удовлетворяться стандартными товарами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему покупатели отдают предпочтение, что они думают о ценности товара и за что готовы платить. Конкурентное преимущество появляется, когда достаточно большое количество покупателей станет заинтересовано в предлагаемых дифференцированных атрибутах и характеристиках товара. Чем сильнее заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество компании.

Дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар [43, 222]. Дифференциация терпит неудачу, если покупатели не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы купить этот товар вместо товара конкурентов, и подход компании к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами. Дифференциация может быть нескольких видов: продуктовая, сервисная, дифференциация персонала и имиджа.

Таким образом, как и лидерство по издержкам, успешно проведенная дифференциация создает оборонительные линии при взаимодействии с пятью конкурентными силами. Успех дифференциации зависит от способности компании создать и защитить на длительное время уникальные характеристики товара, которые невозможно быстро и с небольшими затратами скопировать.

Стратегия оптимальных издержек ориентирована на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки, одновременно предоставляя покупателю несколько больше, чем минимально приемлемые качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Идея состоит в создании повышенной ценности, отвечающей или превышающей покупательские ожидания в шкале «качество–обслуживание–характеристики–внешняя привлекательность товара» и одновременно убеждении покупателей в разумности цены. Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара/услуги с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших товаров до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, про изводимыми конкурентами [43, 231].

Конкурентное преимущество производителя с оптимальными издержками состоит в близости по ключевым параметрам «качество–обслуживание–характеристики–привлекательность» к конкурентам, с одной стороны, и превосходстве над ними по издержкам, с другой. Отличительными чертами компании, реализующей данную стратегию, является умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами или предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов (по своим возможностям) по ценам, приемлемым покупателям.

Стратегия оптимальных издержек имеет наибольшую привлекательность с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой, и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, стратегия оптимальных издержек предпочтительнее чистых стратегий низких издержек или дифференциации.

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнять работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достичь преимущества, если: иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки на заданной рыночной нише; иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а, следовательно, и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Использование сфокусированной стратегии для соревнования по издержкам - довольно типичный подход для бизнеса. Производители изделий с индивидуальной товарной маркой снижают свои затраты по маркетингу, распределению и рекламе, концентрируясь на прямых продажах в розничную сеть и сеть магазинов, продающих товары без излишеств, со скидкой, но с товарной маркой производителя. Сочетание преимущества по издержкам и фокусирования дает хорошие результаты, когда компания находит пути понизить издержки, ограничивая количество покупателей, чтобы хорошо очертить свою нишу [43, 236].

С другой стороны рыночного спектра находятся компании создавшие сфокусированные стратегии дифференциации, нацеленные на элитных покупателей, которые хотят получать товары/услуги с первоклассными атрибутами. Например, производства автомобилей на заказ с инкрустациями золота и других драгоценных камней. Или пошив или продажа эксклюзивных моделей одежды.

Причем широкую дифференциацию и сфокусированную дифференциацию часто путают. Разница между ними состоит главным образом в том, что компания, делающая ставку на широкую дифференциацию, основывает свою стратегию на широко ценимых отличительных свойствах, в то время как сфокусированный производитель разыскивает сегмент со специфическими потребностями и удовлетворяет их значительно лучше [40, 168].

В рамках сфокусированной стратегии можно выделить стратегии сохранения и защиты конкурентных преимуществ. Для сохранения конкурентного преимущества фирмами используются наступательные стратегии. Выделяют шесть основных типов наступательной стратегии [43, 240]: действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их; действия, направленные на использование слабостей конкурента; одновременное наступление на нескольких фронтах; захват незанятых пространств; партизанская война и упреждающие удары.

Цель оборонительной стратегии состоит в снижении риска быть атакованным, возможности перенести атаку с меньшими потерями, если это произойдет, и в оказании давления на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами. Хотя оборонительная стратегия не усиливает конкурентного преимущества компании, она позволяет создавать оборонительные сооружения вокруг конкурентной позиции и сохранять имеющееся конкурентное преимущество.

Таким образом, почти всегда стратегическое наступление должно быть связано с тем, что компания делает лучше всего, - ориентироваться на ее конкурентные силы и возможности. Как правило, подобные силы берут свое начало из основных навыков и мастерства компании, уникально сильной функциональной компетенции или базируются на превосходных возможностях выполнять ключевые действия в цепочке ценностей, что приводит к снижению издержек или усиливает дифференциацию.

##

## 2. Анализ опыта разработки и использования конкурентных стратегий на ОАО ВВРЗ им. Тельмана

## Общая характеристика предприятия и применяемых конкурентных стратегий

Воронежский вагоноремонтный завод им. Тельмана – промышленное предприятие, входящее в систему Министерства путей сообщения РФ. На сегодняшний день завод представляет собой крупное промышленное предприятие с числом рабочих около 3000 человек и успешно работает на рынке услуг и товаров для железных дорог РФ и СНГ. Завод им. Тельмана – одно из старейших Российских предприятий железнодорожного транспорта и функционирует с 1 июня 1912 года. Помимо ремонта товарных вагонов завод освоил в 1937 году ремонт вагонов-ледников. В 1956-60 годах завод первым в стране освоил ремонт импортного рефрижераторного подвижного состава и с тех пор был ведущим предприятием в отрасли, выпуская из ремонта все новые и новые типы 23-х, 12-ти, 21 и 5-ти вагонных рефрижераторных секций. Для этого с 1960 по 1982 годы на заводе были проведены две реконструкции. Важной вехой в последнее пятилетие стало освоение, также впервые применяемого в России, капитально-восстановительного ремонта (КВР) пассажирских вагонов, строительство новых, более комфортабельных пассажирских вагонов и усиленных кузовов. Предприятие успешно работает в новых экономических условиях, развивает свою внешнеэкономическую деятельность. Решением Совета директоров Мексиканского Национального Института маркетинга и авторитетных специалистов мира по маркетингу и связях с общественностью Америки и Европы, завод в 1995 году был удостоен премии «За коммерческий престиж и лучшее торговое имя». В настоящее время расширяются контакты завода с представителями западноевропейских вагоностроительных фирм. Решаются вопросы совместной деятельности и делового партнерства с зарубежными и отечественными фирмами по вопросам использования передовых технологий. Проводится регулярная реструктуризация производственных мощностей на основе расчетов, разработанных проектными организациями. Завод включен в Федеральную целевую программу по производству пассажирских вагонов нового поколения [61].

В основу построения структуры управления ОАО ВВРЗ им. Тельмана положена линейно-функциональная организационная форма, т. к. в ней присутствуют как линейные связи между элементами, так и функциональные связи между элементами.

В настоящее время основными направлениями деятельности завода являются:

Ремонт пассажирских вагонов (деповский и капитальный – КР I и КР II объемов) по следующим их типам: жестко-открытым, купейным с кондиционированием воздуха и без кондиционирования, мягкого типа РИЦ, ресторанам, багажным, почтовым и специального назначения.

Капитально-восстановительный ремонт (КВР) всех типов пассажирских вагонов с улучшенным интерьером, отвечающих действующим требованиям противопожарной безопасности, с максимальным использованием отечественных запасных частей и обеспечивающих продление срока службы вагонов пассажирского парка МПС РФ. Срок службы вагона после ремонта от 15 до 20 лет.

Изготовление вагонов повышенной комфортности на базе капитально-восстановленного кузова, при котором производится восстановление и усиление элементов металлического кузова, замены систем отопления и энергоснабжения. При этом по желанию заказчика производится изменение внутреннего интерьера вагона, и вносятся конструктивные усовершенствования, такие как: оборудование аварийных выходов, отделка внутреннего интерьера с применением негорючих материалов, новая система пожарной сигнализации и др.

Выпуск новых вагонов специального назначения: вагон-салон, вагон-ресторан, купейный вагон с радио-купе и купе для инвалидов, жестко-открытый вагон, детский вагон, вагон для чрезвычайных ситуаций, различные виды испытательных лабораторий и другие.

Ремонт и новое формирование пассажирских, редукторных и грузовых колесных пар. Исходя из собственных возможностей, завод готов удовлетворить любой заказ на ремонт и изготовление колесных пар и ремонт вагонных тележек для железных дорог с шириной колеи 1435 мм и 1520 мм.

Изготовление запасных частей, деталей и узлов пассажирских вагонов, резинотехнических деталей.

Таблица 2.1 – Виды выпускаемой продукции, выполняемых работ, услуг ОАО ВВРЗ им. Тельмана за 2004-2006 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции, работ, услуг | Ассортиментная группа | Единица измерения. | Объем реализации за последние три года |
| 2004 год | 2005 год | 2006 год |
| Сумма | уд. вес, % | Сумма | уд. вес, % | Сумма | уд. вес, % |
| 1.Ремонт пассажирских ЦМВ |  | т.р. | 94075 | 70,9 | 47242 | 73,4 | 52495 | 65,3 |
| в том числе: | КР1 | т.р. | 11795 | 8,9 | 8674 | 13,5 | 14142 | 17,6 |
| КР2 | т.р. | 7172 | 5,4 | 6900 | 10,7 | 13566 | 16,9 |
| КВР | т.р. | 74190 | 55,9 | 31267 | 48,6 | 23710 | 29,5 |
| др | т.р. | 918 | 0,7 | 401 | 0,6 | 1077 | 1,3 |
| 2. Строительство нового вагона |  | т.р. | — | --- | 1667 | 2,6 | 4362 | 5,4 |
| 3. Ремонт колесных пар |  | т.р. | 21642 | 16,3 | 6005 | 9,3 | 10072 | 12,5 |
| 4. Формирование колесных пар |  | т.р. | 4415 | 3,3 | 1513 | 2,4 | 2961 | 3,7 |
| 5. Прочее |  | т.р. | 12627 | 9,5 | 7880 | 12,3 | 10444 | 13,1 |
| Итого |  | т.р. | 132756 | 100 | 64307 | 100 | 80335 | 100 |

Продукция завода пользуется повышенным спросом и потребность в ней с каждым годом возрастает пропорционально увеличению грузопассажирских перевозок на железнодорожном транспорте (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Спрос и предложение на продукцию ОАО ВВРЗ им. Тельмана

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  Период Категории | 2004 год | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| Спрос (С) | 70 | 55 | 66 | 97 |
| Предложение (П) | 68 | 39 | 24 | 50 |
| Разница спроса и предложения | 2 | 16 | 42 | 47 |

Основных потребителей ОАО ВВРЗ им. Тельмана можно разделить на две большие группы: предприятия, входящие в систему МПС РФ, и сторонние заказчики, имеющие в собственности подвижной состав любого вида. Распределение потребителей по видам выпускаемой продукции приведены в таблице 2.3.

По клиентам, не входящим в систему МПС, услуги реализуются через заключение прямых договоров по конкретным видам продукции. Реализация услуг по ремонту вагонов и колесных пар для МПС производится напрямую с основными заказчиками - железными дорогами по плановому заданию. Маркетинговые исследования по реализации услуг в основном проводятся среди предприятий всех форм собственности, имеющих железнодорожный подвижной состав, рассматриваемых как потенциальные заказчики.

Таблица 2.3 – Основные потребители выпускаемой продукции ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды потребляемой продукции | Наименование потребителей | Доля в объеме продаж данного вида продукции, % |
|
|
| 1.Ремонт пассажирских ЦМВ | Юго-Восточная ж.д | 18,1 |
| Куйбышевская ж.д. | 15,7 |
| Октябрьская ж.д. | 13,5 |
| Приволжская ж. д. | 7,5 |
| Московская ж.д. | 24,8 |
| Восточно-Сибирская ж.д. | 2,9 |
| Южно-Уральская ж.д | 6,2 |
| Д. Восточная ж.д. | 3,8 |
| С. Кавказская ж.д. | 2,7 |
| Горьковская ж.д. | 4,8 |
| 2. Строительство нового вагона | Северная ж.д. | 66,7 |
| Юго-Восточная ж.д | 33,3 |
| 3. Ремонт колесных пар | Юго-Восточная ж.д. | 73,4 |
| Октябрьская ж.д. | 11,3 |
| Приволжская ж.д. | 7,9 |
| Горьковская ж.д. | 3,3 |
| Красноярская ж.д. | 4,1 |
| 4. Формирование кол. пар | Юго-Восточная ж.д. | 100 |
| 5. Прочие потребители | ЗАО «Корпорация АРЕС» | - |
| ОАО «Машиностроительный завод» | - |
| ГУП Российская государственная цирковая компания | - |
| ООО «Лоуд-Сервис» | - |

Основные поставщики ОАО ВВРЗ им. Тельмана подразделяются на три группы: поставщики-изготовители, производственно-коммерческие фирмы (ПКФ), поставщики-посредники, которые преобладают в структуре поставщиков (таблица 2.4). Более подробно данные группы поставщиков рассмотрены в Приложении Г.

Таблица 2.4 – Результаты поставки сырья, материалов и комплектующих по группам поставщиков на ВВРЗ им. Тельмана за 2005 и 2006 годы (цены отпускные)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группыпоставщиков | 2005 год | 2006 год | Отклонение 2006 г. от 2005 г. (+;-) | 2006 г. к 2005 г., % |
| поступило тыс. руб. | доля % | поступило тыс. руб. | доля % |
| 1. Поставщики-изготовители | 124583 | 37,49 | 99541 | 23,56 | -25042 | 79,90 |
| 2. ПКФ | 4502 | 1,35 | 9054 | 2,14 | 4552 | 201,11 |
| 3. Поставщики-посредники | 203271 | 61,16 | 313874 | 74,3 | 110603 | 154,41 |
| Всего | 332356 | 100 | 422469 | 100 | 90113 | 127,11 |

Основные конкуренты по виду выпускаемой продукции представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основные конкуренты ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции, работ, услуг | Наименование предприятия конкурента |
| 1.Ремонт пассажирских ЦМВ  | Новороссийский вагоноремонтный заводОктябрьский электровагоноремонтный завод (г. Санкт-Петербург)Московский вагоноремонтный завод им. Войтовича |
| 2.Строительство нового вагона | Тверской вагоностроительный заводЗАО «Вагонмаш» (г. Санкт-Петербург) |
| 3. Ремонт колесных пар | Новороссийский вагоноремонтный завод |
| 4. Формирование колесных пар | Тверской вагоностроительный заводОктябрьский электровагоноремонтный завод (г. Санкт-Петербург) |

В настоящее время железными дорогами России эксплуатируется значительно устаревший (физически и морально) парк пассажирского подвижного состава. Необходимость реконструкции отечественных предприятий и освоение выпуска в России всех типов подвижного состава нового поколения и его поставок на российские железные дороги вызвано прежде всего тем, что только за счет поставок качественной новой техники можно будет провести эффективную поэтапную замену существующего парка, перейти на новую более эффективную систему ремонта и технического обслуживания парка ППС и тем самым снизить неоправданно высокие эксплуатационные издержки, которые несут железные дороги.

В связи с этим, на ВВРЗ им. Тельмана на данный момент готовится к реализации производство вагонов нового поколения (ВНП). Целью данного инвестиционного проекта является создание производства по выпуску пассажирских ВНП на базе капитально-восстановительного ремонта существующего парка пассажирских вагонов локомотивной тяги. Вагоны нового поколения, прошедшие такое полномасштабное капитальное восстановление, эксплуатируются более 20-ти лет. Полная стоимость проекта составляет 143,4 млн. руб., из которых 49,8% (71,4 млн. руб.) – собственные средства ВВРЗ, 50,2% (72 млн. руб.) – заемные средства. В рамках реализации проекта планируется использовать 2 вида заемных средств: финансирование из фонда развития Воронежской области в размере 28,8 млн. руб. под гарантии Правительства РФ и финансирование из фонда Российского банка развития в размере 43,2 млн. руб. также под гарантии Правительства РФ. Основными направлениями использования заемного капитала является осуществление капиталовложений: приобретение дробеструйно-окрасочного комплекса, строительство служебно-бытового здания при ВСЦ-2. В дальнейшем финансирование производства будет осуществляться за счет собственных средств с использованием краткосрочного банковского кредитования на пополнение оборотных средств.

## Результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия на примере вагоноремонтного завода г. Воронежа (по данным на 2007 г.)

Анализ внешней среды косвенного окружения. Результаты анализа представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.6 – PEST-анализ (анализ внешней среды ОАО ВВРЗ имени Тельмана).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Политические факторы  | Экономические факторы | Социальные факторы | Технологические факторы | Прочие факторы |
| уровень стабильности правительства;характер международных отношений;возможность государственной поддержки. | уровень инфляции;уровень конкуренции в отрасли;экономическая стабильность;уровень налоговых ставок;уровень насыщенности рынка сбыта;наличие новых рынков сбыта;изменение цен на сырье и энергию;уровень развития промышленности и др. отраслей;изменение валютного курса. | уровень мобильности населения;уровень доходов населения;вкусы и предпочтения;уровень образования и подготовки специалистов;численность квалифицированных кадров в регионе. | возможность разработать новые технологии;возможность внедрения новых технологий и стандартов качества;уровень дифференциации продукции в отрасли;техническая безопасность продукции для населения;появление новых поставщиков уникальных комплектующих;уровень износа подвижного состава. | экология производства и его воздействие на окружающую среду;экологическая безопасность продукции для населения;смена профиля деятельности заказчика;природные и техногенные факторы;географическое расположение;изменение требований к качеству продукции (качество продукции проверяется на федеральном уровне). |

Экономические факторы. В целом, экономическая ситуация в стране имеет тенденцию к улучшению, что может положительно сказаться на работе ОАО ВВРЗ им. Тельмана. К экономическим факторам можно отнести: темпы экономического роста, уровень инфляции, ставки банковских процентов, курсы валют и др.

Темп экономического роста. В настоящее время темп роста экономики России невысокий (до 6 % в год), но наблюдается тенденция к его увеличению в ближайшей перспективе, что может в последствии оказать влияние на рост платежеспособности населения, а также несколько ослабить уровень конкурентного давления. В конечном итоге это положительно повлияет на деятельность ВВРЗ.

Ставки банковских процентов. Ставки рефинансирования ЦБ и банковских процентов оказывают заметное влияние на эффективность работы предприятия. Снижение этих ставок увеличивает возможность получения кредитов на техническое обновления производства, пополнение оборотных средств и др., что положительно скажется на деятельности предприятия.

Курс иностранной валюты. Изменение курса иностранной валюты имеет незначительное влияние, т.к. предприятие производит на экспорт незначительную часть своей продукции (порядка 5 %). Однако повышение курса валюты может быть выгодно предприятию. С другой стороны, предприятие берет у государства и коммерческих банков кредиты, в том числе и в иностранной валюте, в этом случае предприятию будет невыгодное изменение курса валют. На сегодняшний день наблюдается нестабильность в динамике изменения курса валют.

Налоговая ставка. В настоящее время резких изменений в данной области не происходило. Данный экономический фактор оказывает позитивное влияние на деятельность предприятия и дает возможность для дальнейшего развития организации и совершенствования технологий за счет использования освобожденной от налога прибыли только при снижении налогового бремени. Изменение налоговых ставок ведет либо к положительному влиянию, либо к отрицательному влиянию на деятельность организации. В настоящее время Правительством РФ планируется очередное снижение ставки НДС, что уменьшит налоговую нагрузку на предприятие.

Инфляция. Несмотря на существенное снижение темпа инфляции за последний год, все же наблюдается небольшой рост цен. При этом существующая инфляция приводит к обесцениванию запасов произведенной продукции, комплектующих и сырья, денежных средств, возмещающих затраты предприятия, что в конечном итоге заставляет предприятие искать источник пополнения оборотных средств. Кроме этого увеличение затрат на производство и реализацию продукции приводит к повышению цены продукции, и, следовательно, снижению спроса на неё. Таким образом, инфляция может представить серьезную угрозу для достижения целей предприятия. Также изменение тарифов на сырье, транспорт, энергию - все это заставляет повышать цены на всю производимую продукцию. Однако следует отметить, что Правительством РФ в настоящее время разрабатывается бюджетный план на три года, где прогнозируется снижение уровня инфляции до 5 % в год (сейчас он равен 9-14%).

Международный фактор. Ухудшение отношений со странами СНГ может негативно повлиять на деятельность завода. Вступление России в ВТО может привести к обострению конкуренции, появлению новых западных технологий, что в итоге может ослабить позиции предприятия на рынке. Кроме того, следует отметить утрату Россией заметной роли во внешней торговле, в частности мировых рынков сбыта машин, оборудования и транспортных средств.

Политический фактор. В настоящее время можно говорить о стабилизации политической ситуации в России, что положительно сказывается на деятельности предприятия. Например, это может проявляться в привлечении зарубежных инвесторов, новых покупателей или в возможности международного сотрудничества над определенным проектом и использования импортных технологий.

Технологический фактор. Этот фактор имеет достаточно большое значение для развития предприятия. Анализ технологической компоненты внешней среды показывает постоянное совершенствование технологий производства, что с одной стороны означает улучшение качества и технических характеристик производимого продукта, и это позволяет более полно удовлетворить запросы покупателей. С другой стороны данный фактор может рассматриваться как угроза для деятельности предприятия (например, ужесточение технологических требований производства продукции, появление современных технологий у конкурентов и др.).

Правовой фактор. До сих пор правовая среда оказывает преимущественно негативное влияние на деятельность российских предприятий, что обусловлено нестабильностью законодательства, а так же сохраняющимися тенденциями ущемления интересов производственной сферы. Сейчас данная сфера несколько стабилизировалась. Влияние этого фактора на деятельность ВВРЗ незначительно. Причиной этого является то, что юристы предприятия постоянно отслеживают изменения в законодательстве.

Социальные факторы проявляются в уровне образования населения, уровне безработицы в стране, мобильности населения. Мобильность населения может, с одной стороны, косвенно повлиять на увеличение спроса (увеличение пассажироперевозок на железнодорожном транспорте), а с другой, отток населения из региона может привести к дефициту квалифицированных кадров, что скажется негативно на деятельности предприятия и потребует дополнительных затрат по их поиску и обучению. Такая угроза станет возможной при осуществлении строительства новых энергоблоков Нововоронежской АЭС, имеющего федеральное значение, в связи с чем ожидается отток квалифицированных кадров из Воронежа (основная причина – более выгодные условия работы и высокий уровень оплаты труда).

На основе проведенного анализа непосредственного окружения ОАО ВВРЗ им. Тельмана и его макроокружения можно составить матрицы возможностей и угроз (таблицы 2.7 и 2.8) в которых отражены степень влияния факторов внешнего окружения на деятельность предприятия.

Таблица 2.7 – Матрица возможностей ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние возможностей на организацию. |
| Сильное | Умеренное | Слабое |
| Высокая  | получение государственной поддержки через участие в Федеральной целевой программе;рост спроса из-за высокой потребности в подвижном составе нового поколения из-за высокой степени износа подвижного состава РЖД и др. потребителей | ожидаемое повышение спроса на продукцию завода в связи с ростом уровня развития промышленности и других отраслей. | возможность использования импортных технологий в результате развития международных отношений. |
| Средняя  | средний уровень насыщенности ранка сбыта;появление новых поставщиков уникальных комплектующих => расширение возможности выбора. | наличие новых рынков сбыта как возможность увеличения спроса;поддержание системы стабильных заказов. |  |
| Низкая  | увеличение спроса в результате роста доходов населения. | смягчение таможенной политики может привести к использованию иностранных технологий. |  |

Таблица 2.8 – Матрица угроз ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность реал-ии угроз | Последствия реализации угроз для организации. |
| Разрушительное | Критическое | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая  | увеличение уровня конкуренции;смена профиля деятельности заказчика => спад спроса на продукцию. | рост уровня инфляции;снижение численности квалифицированных кадров в регионе в результате оттока населения. | высокий уровень дифференциации продукции в отрасли. | изменение валютного курса (т.к. имеются рынки сбыта в странах СНГ). |
| Средняя  | рост цен на сырье и тарифов на энергию => рост себестоимости продукции;рост уровня цен на продукцию => спад спроса на нее. | внедрение новых технологий и стандартов качества;спад уровня образования и подготовки специалистов. |  снижение уровня численности населения и, как следствие, спад спроса на подвижной состав для пассажирских перевозок. | сокращение рынка сбыта в результате возможного ухудшения отношений со странами СНГ |
| Низкая  | ужесточение требований к качеству продукции (качество продукции проверяется на федеральном уровне). | появление новых конкурентов в связи с развитием международных отношений |  |  |

Таким образом, к возможностям, которые необходимо использовать обязательно, можно отнести следующие: получение государственной поддержки через участие в Федеральной целевой программе; рост спроса из-за высокой потребности в подвижном составе нового поколения из-за высокой степени износа подвижного состава РЖД и др. потребителей, средний уровень насыщенности ранка сбыта; ожидаемое повышение спроса на продукцию завода в связи с ростом уровня развития промышленности и других отраслей и др.

К угрозам, которые необходимо устранить или выбрать меры по их устранению относятся в первоочередном порядке: увеличение уровня конкуренции; снижение численности квалифицированных кадров в регионе в результате оттока населения и спад уровня образования и подготовки специалистов; внедрение новых технологий и стандартов качества; рост цен на сырье и тарифов на энергию и, как следствие, рост себестоимости продукции и др.

Анализ среды прямого воздействия.

Одной из основных характеристик отрасли и конкурентной ситуации, без анализа которой нельзя разработать полноценную конкурентную стратегию, является интенсивность конкуренции. Оценить ее можно с помощью модели Портера пяти видов (факторов) конкуренции, включающая в себя: угроза вытеснения; власть покупателей; власть поставщиков; угроза заменителей; уровень конкурентной борьбы. Анализ этих ключевых сил помогает предприятию разрабатывать эффективную стратегию, которая позволит ему занять прочную позицию в борьбе с конкурентами. Взаимодействие этих сил можно представить в виде рис. 2.1. Рассмотрим суть каждой из пяти ключевых сил конкуренции.

Угроза вытеснения. Угроза вытеснения зависит от количества барьеров. Наиболее серьезными барьерами, препятствующими вытеснению предприятия более сильными конкурентами, являются эффект масштаба, потребность в капитале, эффект роста производительности труда, дифференциация продукта [50, 39].

Рисунок 2.1 – Модель пяти сил конкуренции [55, 57].

Фирмы других отраслей, предлагающие товары-заменители

Конкурентные силы, возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей поставщиков

Конкурентные силы, возникающие вследствие угрозы со стороны товаров-заменителей

Соперничество между конкурирующими продавцами («Центральный ринг конкуренции»)

Поставщики

Покупатели

Каждая фирма следует своей собственной конкурентной стратегии для завоевания лучшей позиции и выгод от конкурентного преимущества

Конкурентные силы, возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей покупателей

Конкурентные силы, возникающие вследствие угрозы появления новых конкурентов

Новые потенциальные конкуренты

Масштаб производства является не мало важным барьером для входа в исследуемую отрасль вагоностроения, поскольку для получения ценового преимущества при входе необходимо обладать огромными производственными мощностями, позволяющими завоевать необходимые для существования позиции и обеспечивающие возможность перспективного развития нового предприятия в данной сфере. Но это требует огромных финансовых и ресурсных затрат. Поэтому степень появления совершенно новых конкурентов в данной области не высока. В связи с этим стоит больше обратить внимание на уже существующие аналогичные предприятия, которые обладают соответствующими мощностями и средствами для возможного расширения своей деятельности.

Угроза заменителей. Товары-заменители ограничивают потенциал отрасли как в росте, так и в прибыльности. Необходимо четко понимать, какие именно товары и услуги являются заменителями и оценить их привлекательность с точки зрения цены и качества, выявить угрозы для роста отрасли и ее рентабельности. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, выполняющей те же функции, что и основная продукция данной отрасли [28, 75]. Основными препятствиями на пути появления в отрасли товаров-заменителей могут стать или ценовая конкуренция, которая переключает внимание потребителей с проблем качества, или конкуренция по качеству, если заменитель имеет более низкую цену, а также широкая реклама. Такая угроза для ОАО ВВРЗ им. Тельмана незначительна. Прямых угроз со стороны товаров-заменителей в данной отрасли нет. Однако можно рассмотреть в качестве такой опасности другие транспортные средства. Например, по статистическим данным РФ объем автотранспорта в грузоперевозках по России на 2006 г. составил 24,8 % (в последние годы наблюдается тенденция его увеличения в среднем на 3-5% в год), а его объем в пассажироперевозках – 44,9% (однако наблюдается динамика снижения темпа роста доли).

Власть (сила) потребителей. Чем значительнее власть покупателей, тем более вероятно, что прибыль предприятия будет меньше. Сила покупателей будет велика в следующих обстоятельствах [50, 40]: когда покупатели сконцентрированы; когда имеются альтернативные источники снабжения; когда стоимость сырья составляет значительную часть общих затрат. В этом случае покупатели будут более требовательны к цене и окажут давление на поставщиков. Если компания реализует свою продукцию потребителю, обладающему высоким влиянием, она может выжить в отрасли, только если она поддерживает позицию низко ценового лидерства или предлагает на рынок очень качественный продукт [28, 74].

Что касается ВВРЗ им. Тельмана, то можно сказать следующее. При реализации продукции (услуг) РЖД цена на нее регулируется МПС РФ. Поэтому заводу выгоднее работать с предприятиями, не входящими в систему МПС РФ, т.к. при реализации продукции таким заказчикам цены устанавливаются по договоренности сторон. Таким образом, заводу следует стремиться укреплять такие отношения и расширять круг сторонних заказчиков. Именно поэтому в 2005-2006 годах произошло расширение рынка услуг среди клиентов, не входящих в систему МПС, и их доля в товарной продукции завода возросла до 10%. Основные потребители выпускаемой продукции представлены в таблице 2.3 пункт 2.1. Кроме того, наиболее крупным сторонним заказчиком по ремонту вагонов является ЦУП ВОСО МО РФ. В 2005 г. было отремонтировано: 34 вагона собственности ЦУП ВОСО МО РФ на сумму около 66935 тыс. руб., 46 вагонов других сторонних заказчиков на сумму 21625 тыс. руб. (сведения о заключенных договорах на 2005 г.). В 2006 г. было отремонтировано 7505 колесных пар, в т. ч. для сторонних организаций – 869 колесных пар, сформировано 266 колесных пар при плане 57 к. п. Для предприятий входящих в состав ОАО РЖД в 2006 г. было отремонтировано 6636 к.п.

Наиболее крупным заказчиком колесных пар в рамках ОАО РЖД является Саранский ТРЗ. В 2006 г. Саранский ТРЗ преобразован в ОАО «Саранский вагоноремонтный завод», что повлекло за собой его выделение из состава ОАО РЖД. Это дало возможность заключить с ним договор на ремонт колесных пар как со сторонним заказчиком. Как можно увидеть из приведенного ниже рис. 2.2 наблюдается рост выпуска товаров и услуг в действующих ценах для внешних клиентов.

Рисунок 2.2 – Выпуск товаров и услуг в действующих ценах для внешних клиентов.

Власть поставщика возможна в следующих случаях: когда покупатели сконцентрированы (в отрасли отсутствуют ресурсы-заменители); когда велика стоимость замены одного поставщика на другого; когда покупатели для поставщика не имеют большого значения. По данным таблицы 2.5 пункта 2.1 данного раздела видно, что в структуре поставщиков преобладает доля поставщиков-посредников (в 2005 г. их доля составила 61,2%, а в 2006 – увеличилась на 13,1%, и составила 74,3%). Это сказывается на политике ценообразования, т.к. приобретение сырья и материалов непосредственно у поставщиков-производителей обходится дешевле, чем через посредников. Поэтому заводу следует стремиться снижать удельных вес данных поставщиков и увеличить в их общем числе долю поставщиков-производителей, что позволит в дальнейшем удерживать позицию низких цен. Кроме того, «власть поставщиков» просматривается со стороны поставщиков уникальных комплектующих.

Уровень конкурентной борьбы. Конкурентная борьба обычно возрастает, когда конкуренты ощущают давление или же видят для себя возможность улучшения положения в отрасли. Можно выделить основные факторы, ведущие к интенсивной конкуренции [50, 41]: существование сбалансированных конкурентов; существование на рынке «медленного роста»; низкие постоянные (накладные) затраты при условии наращения объемов производства на предприятии и повышения уровня использования мощностей; индивидуализации продукта (при отсутствии дифференциации продукции трудно предотвратить метание покупателей между конкурентами).

Проанализируем уровень конкурентной борьбы относительно ОАО ВВРЗ им. Тельмана. Для этого рассмотрим факторы, усиливающие интенсивность конкурентной борьбы и оценим их наличие и степень влияния оценим по 5-ти балльной шкале (чем выше балл, тем сильнее его влияние). Результаты анализа приведены в таблице 2.9 и свидетельствуют о довольно высоком уровне конкурентной борьбы в исследуемой отрасли.

Прямыми конкурентами завода являются производители пассажирских вагонов на базе существующих конструкций кузовов – Новороссийский вагоноремонтный завод, Октябрьский электровагоноремонтный завод в Санкт-Петербурге и Московский вагоноремонтный завод им. Войтовича. Следует отметить, что ни один из названных выше конкурентов не имеет каких-либо серьезных конкурентных преимуществ перед заводом им. Тельмана. С другой стороны, ВВРЗ является единственным предприятием России, где уже с 1994 г. серийно налажен капитально-восстановительный ремонт пассажирских вагонов (доля ВВРЗ на рынке КВР в 2001 г. составляла 90%, сейчас примерно 80%, т.к. другие предприятия также начали освоение КВР).

Завод имеет также косвенных конкурентов – российских производителей новых пассажирских вагонов – Тверской вагоностроительный завод, ЗАО «Вагонмаш» в г. Санкт-Петербурге. Необходимо отметить, что названные предприятия имеют значительную производственную базу, научно-конструкторские бюро и, в дальнейшем могут составить серьезную конкуренцию заводу при его переходе на самостоятельное строительство ВНП.

Таблица 2.9 – Оценка факторов, влияющих на усиление интенсивности конкурентной борьбы в отрасли вагоностроения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Перечень факторов [44, 103-105] | Степень влияния фактора | Примечание |
| 1. Рост количества конкурентных компаний, выравнивание их размеров и объемов производства | 0 1 2 3 4 5 | По причине высоких входных барьеров рост конкурентных компаний не предвидится |
| 2. Замедление роста спроса на продукцию | 0 1 2 3 4 5 | Ожидается его увеличение в связи с развитием промышленности  |
| 3. Снижение цен и иные приемы увеличения объемов продаж | 0 1 2 3 4 5 | Все конкуренты придерживаются среднеотраслевого уровня цен |
| 4. Легкость и доступность смены марок товаров | 0 1 2 3 4 5 | Средняя. Возможна за счет хорошей рекламы и снижением цен при сохранении высокого качества продукции |
| 5. Попытки одной или нескольких фирм улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов | 0 1 2 3 4 5 | Присутствует. С помощью интенсивной рекламы |
| 6. Успешность применения стратегических действий | 0 1 2 3 4 5 | Высокая. Строительство вагонов нового поколения может привлечь других конкурентов, т. к. в будущем данное направление будет весьма прибыльным |
| 7. Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы | 0 1 2 3 4 5 |  |
| 8. Большие различия между компаниями-конкурентами | 0 1 2 3 4 5 | Средняя. Различия в основном в объеме предоставляемых услуг. |
| 9. Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний (даже слабой) в данной отрасли с последующим превращением ее в мощного конкурента | 0 1 2 3 4 5 | Возможна, но маловероятна. |
| Итого: | 27 из 40 | Уровень конкурентной борьбы выше среднего значения и довольно высок: 27/40=0,675 |

Однако в связи с прогнозированием роста развития промышленности и других отраслей, предполагается увеличение потребности в наличии качественного подвижного состава и других услуг в данной сфере. Это может привести к некоторому преобладанию спроса над предложением в отрасли и ослабить степень конкуренции между существующими предприятиями.

Также при проведении анализа важное значение имеет оценка ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли. КФУ – это те факторы, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. Отраслевые ключевые факторы успеха детерминируют те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. Определение того, насколько крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию, можно провести через количественную оценку по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. В процессе анализа отрасли и конкурентного анализа выявляются ключевые факторы успеха и конкурентные преимущества, которые и делят участников рынка на лидеров и аутсайдеров. Исследование конкурентов и их сравнительная оценка являются основой для определения преимуществ и возможностей основных соперников.

Анализ внутренней среды. Результаты анализа внутренней среды можно представить в виде таблицы 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ внутренней среды предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Маркетинг |
| полный спектр услуг в данной области;месторасположение завода;выполнение интерьера вагона по индивидуальным заказам потребителей; | неэффективная политика в ценообразовании;неэффективность рекламы; |
| Производство |
| качество продукции и услуг;производственные мощности;внедрение новых технологий и мощностей;переход на самостоятельное строительство кузовов, а не только ремонт и комплектация;участие в проекте «Поезд здоровья» и др. проектах;повышение качества продукции за счет использования новых патентованных технологий;разработка новых технологий и получение патента на них;высокий уровень технической и экологической безопасности продукции. | неритмичность поставки ремонтного фонда;высокая себестоимость продукции;техническая оснащенность производства (износ и устаревание оборудования); большая длительность внедрения инноваций; |
| Персонал |
| наличие обучение и развитие персонала;эффективная система стимулирования; | высокий уровень текучести кадров. |
| Финансы |
| возможность получения дотаций; | недостаток финансовых средств; |
| Управление |
| известность предприятия и его репутация; | неэффективность стратегического планирования;отсутствие системы стратегического развития. |

SWOT-анализ.

Выявив и оценив сильные и слабые стороны предприятия, определив возможности и угрозы со стороны внешней среды, организация может провести SWOT-анализ, который является одним из самых известных методов оценки организации. SWOT – это аббревиатура четырех английских терминов “S”«strength» (сила) и “W”«weakness» (слабость организации), “O”«opportunities» (возможности предприятия) и “T”«threats» (потенциальные угрозы окружающей среды).

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды ВВРЗ сформируем матрицу сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Возможные варианты поведения предприятия с использованием полученных результатов представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – SWOT–анализ ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| получение государственной поддержки через участие в Федеральной целевой программе;высокая потребности в подвижном составе нового поколения из-за высокой степени износа подвижного состава РЖД и др. потребителей;ожидаемое повышение спроса на продукцию завода в связи с ростом уровня развития промышленности и других отраслей. | высокий уровень конкуренции;снижение численности квалифицированных кадров в регионе;рост уровня цен на продукцию;рост цен на сырье и тарифов на энергию;высокий уровень дифференциации продукции в отрасли. |
| Сильные стороны | Используя новые производственные мощности, новое оборудование и технологии повысить объем производства и выйти на новые рынки (увеличив спрос), используя имеющиеся каналы сбыта. | Благодаря наличию новых технологий, имиджу завода, а так же переходу на строительство вагонов нового поколения можно выиграть к конкурентной борьбе, укрепить свои позиции на рынке.Благодаря системе обучения и развития персонала набрать молодых специалистов «взрастить» их до необходимого уровня, или принять на работу квалифицированных специалистов из др. регионов. |
| полный спектр услуг в данной области;выполнение интерьера вагона по индивидуальным заказам потребителей;переход на самостоятельное строительство кузовов;наличие обучение и развитие персонала;возможность получения финансовых ресурсов;известность предприятия и его репутация;повышение качества продукции за счет использования новых патентованных технологий;стабильное конкурентное положение;получение госзаказа на новую продукцию. |
| Слабые стороны | Благодаря участию в Федеральной целевой программе получить финансовую поддержку государства произвести модернизацию изношенного и устаревшего оборудования.Благодаря появлению новых поставщиков, провести их анализ, выбрать наилучшего по соотношению «качество – цена – надежность» добиться ритмичности поставок и снизить себестоимость продукции. | Развивая маркетинг и проводя исследования рынка отслеживать возможное появление новых технологий и противостоять действиям конкурентов.Внедрение эффективного стратегического управления позволит вовремя и быстро отреагировать на изменения в окружающей среде. |
| неэффективная политика в ценообразовании;высокая себестоимость продукции;техническая оснащенность производства (износ и устаревание оборудования); большая длительность внедрения инноваций;недостаток финансовых средств;неэффективность стратегического планирования. |

## Рекомендации по выбору бизнес-стратегий дл ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

Далее рассмотрим основные конкурентные стратегии, которые необходимо применять на исследуемом предприятии. ОАО ВВРЗ им. Тельмана является предприятием с диверсифицированным производством (рис. 2.3). Поэтому определение конкурентных стратегий осуществляется для каждого из его видов.

Если использовать для этого основополагающую модель М. Портера, можно выделить следующие виды используемых на заводе стратегий.

Рисунок 2.3 – Основные направления деятельности ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

ОАО ВВРЗ им. Тельмана

Ремонт пассажирских вагонов ЦМВ

Ремонт колесных пар

Формирование новых колесных пар

Строительство вагонов на базе готового кузова ТВЗ

Строительство вагонов нового поколения

Например, для направления деятельности «ремонт пассажирских вагонов ЦМВ» используется стратегия дифференциации, которая осуществляется как по виду проводимого вида ремонта (деповский и капитальный в КР I и КР II объемах и капитально-восстановительный ремонт – КВР), как и по разновидностям принимаемых на ремонт вагонов. При этом предприятие не экономит на издержках, так как стоимость ремонта и его качество зависит от вида и объема ремонтных работ.

Так, проведение капитально-восстановительного ремонта позволяет выпускать вагоны повышенной комфортабельности на базе капитального восстановления кузова, при котором производится восстановление и усиление элементов металлического кузова, замена систем отопления и энергоснабжения, с улучшенным интерьером, отвечающих требованиям противопожарной безопасности (с применением негорючих материалов и новой системы пожарной сигнализации), с максимальным использованием отечественных запасных частей и обеспечивающих продление срока службы вагона от 15 до 20 лет после ремонта.

Для направления «ремонт и формирование колесных пар» используется стратегия низких издержек. Применение данной стратегии стало возможным в связи со снижением рыночной цены на металл. В течение 2006 года также произошло снижение цены на рынке колесных пар, как нового формирования (НОНК), так и ремонтных (СОНК). Изменение цен отражены на рисунках 2.4 и 2.5. Так вначале года цена на колесную пару НОНК составила около 72 тыс. руб., а в конце – 68 тыс. руб.

Для направления «строительство новых вагонов» на основе кузова ТВЗ так же применяется стратегия дифференциации (по модели М. Портера), так как на заводе освоен выпуск нескольких разновидностей вагонов специального назначения. Так же применяется система индивидуальных заказов по оформлению интерьера и технического оснащения вагона (оснащение вагонов современными средствами связи и телевидением, обеспечение экологических параметров санитарных узлов и д.т.). Если использовать матрицу Матура для дифференциации продукта, то в первом случае используется стратегия «Специальный товар», а для второго – «Эксклюзивный товар» (рис. 2.6).

Рисунок 2.4. – Изменение цен на колесные пары (СОНК) в 2006 г.

Рисунок 2.5. – Изменение цен на колесные пары (НОНК) в 2006 г.

Обобщенная информация о реализуемых на ОАО ВВРЗ им. Тельмана конкурентных стратегиях представлена на рис.2.6.

Однако следует отметить, что данные стратегии, хотя и реализуются на практике весьма успешно, и дают определенный результат, но формируются они спонтанно, без проведения специального анализа, их обоснования и разработки. На наш взгляд это связанно, прежде всего, с тем, что на предприятии отсутствует отдел стратегического управления.

Рисунок 2.6 – Виды стратегий, применяемых на ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

ОАО ВВРЗ им. Тельмана

Ремонт пассажирских вагонов ЦМВ

Ремонт колесных пар

Формирование новых колесных пар

Строительство вагонов на базе готового кузова ТВЗ

Строительство вагонов нового поколения

Основные направления деятельности

Применяемые конкурентные стратегии

Стратегия дифференциации

Стратегия низких издержек

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегии Матура: Специальный и эксклюзивный товар

Стратегия фокусированной дифференциации

Кроме того, ОАО ВВРЗ им. Тельмана планирует перейти на полное строительство вагонов нового поколения в соответствии с Федеральной целевой программой «Разработка и производство пассажирского подвижного состава нового поколения на предприятиях России». Данный проект находится на стадии разработки и внедрения. Руководство предприятия считает целесообразным его реализацию и выбирает его как приоритетное направление деятельности завода в данный период функционирования. Проект предполагает создание нового вида деятельности (строительство вагонов нового поколения). В связи с чем, встает вопрос о необходимости разработки для него конкурентной стратегии. Для этого следует провести анализ отрасли вагоностроения, степени конкуренции в ней, определить возможности, угрозы и внутренний потенциал исследуемого предприятия.

#

# Заключение

В первой главе было определено, что стратегический менеджмент — это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников.

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонент, образующих цепь перспективно-целевых решений: видение, сфера бизнеса, миссия, стратегии, программы и планы.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции.

Во второй главе был проведен анализ внутренней и внешней среды ОАО ВВРЗ им. Тельмана.

Рассматриваемая компания занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется.

Наиболее значимыми и вероятными для ОАО ВВРЗ им Тельмана оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления в производстве.

После позиционирования угроз было выявлено, что существует:

высокий уровень конкуренции;

снижение численности квалифицированных кадров в регионе;

рост уровня цен на продукцию;

рост цен на сырье и тарифов на энергию;

высокий уровень дифференциации продукции в отрасли.

Для улучшения ситуации на предприятии необходимо:

1. Используя новые производственные мощности, новое оборудование и технологии повысить объем производства и выйти на новые рынки (увеличив спрос), используя имеющиеся каналы сбыта. Благодаря наличию новых технологий, имиджу завода, а так же переходу на строительство вагонов нового поколения можно выиграть к конкурентной борьбе, укрепить свои позиции на рынке.

2. Благодаря системе обучения и развития персонала набрать молодых специалистов «взрастить» их до необходимого уровня, или принять на работу квалифицированных специалистов из др. регионов. Благодаря участию в Федеральной целевой программе получить финансовую поддержку государства произвести модернизацию изношенного и устаревшего оборудования.

3. Благодаря появлению новых поставщиков, провести их анализ, выбрать наилучшего по соотношению «качество – цена – надежность» добиться ритмичности поставок и снизить себестоимость продукции. Развивая маркетинг и проводя исследования рынка отслеживать возможное появление новых технологий и противостоять действиям конкурентов.

4. Внедрение эффективного стратегического управления позволит вовремя и быстро отреагировать на изменения в окружающей среде.

Кроме того, были рассмотренные основные направления деятельности завода. Для этих видов деятельности были предложены определенные виды стратегий. Этот выбор обоснован проведенным анализом внешней и внутренней среды, оценкой имеющейся конкурентной позиции и с учетом перспектив развития предприятия.

# Список литературы:

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента./ Д.А. Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 542 с.
2. Азоев Г.А. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./ Г.А Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 410 с.
3. Азоев Г.А., Челенков А.П. Конкурентное преимущество фирмы./Г.А. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Государственный университет управления, 2000. – 254с.
4. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ./ Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2005. – 400с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ./И. Ансофф. – М.: Экономика, 2001. – 420 с.
6. Беленов О.Н., Долгих В.В. Конкурентное преимущество и конкурентоспособность промышленных предприятий: подходы, анализ, оценка./О.Н. Беленов, В.В. Долгих. – Воронеж: Издательство ВГУ, 2004. – 80с.
7. Блинов А.О. Управление предприятием: новые аспекты теории и практики.// ЭКО. – 2003. – №2. – с. 111-112.
8. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества./В. Бурр.// Проблемы теории и практики управления. – №4. – 2004. – с.107-113.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление./ О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
10. Владимирова И.Г., Дубинский А.В. Классификация стратегий развития автомобильных компаний в современном мире и перспективы отечественного автопрома./ И.Г. Владимирова, А.В. Дубинский.// Менеджмент в России и за рубежом. – №1. – 2005. – с.17-27.
11. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Симонов А.С. Структура производственного объединения. Положения об отделах и службах. Должностные инструкции. Справочное пособие./Под ред. Бужинского А.И., Полия В.Ф. – М.: Экономика, 2000. – 318 с.
12. Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. /К.А. Волкова, Ф.К. Казакова – М.: Экономика, 2000. – 256 с.
13. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент./ О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: Форум, ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
14. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление./ А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
15. Глущенков А. Конкурентная стратегия: гарантия или возможность?// ШЕФ. – 2004. – №4. – с. 8.
16. Добров А.П. ОАО «Белон»: практический подход к разработке стратегии./А.П. Добров.//ЭКО. – №5. – 2004. – с.64-75.
17. Кныш М.И., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями./М.И. Кныш, Ю.П. Тютиков. – СПб.: Любавич, 2002. – 239 с.
18. Королев В.И., Королев С.В. Стратегия повышения эффективности издержек производства фирмы: условия разработки, проблемы реализации./ В.И. Королев, С.В. Королев.// Менеджмент в России и за рубежом. – №6. – 2003. – с.11-18.
19. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций./ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005. – 288 с.
20. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Ведение лучше, чем знание: Институт бизнеса и делового администрирования./ С.А. Попов. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
21. Попов С.А. Стратегическое управление:17-модульная программа для менеджеров. Модуль 4./ С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
22. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов./ М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.
23. Портер М. Конкуренция./Пер. с англ.: - М.: Вильямс, 2001. - 495 с.
24. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент./ Л.О. Прокопчук. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с.
25. Современный словарь иностранных слов. – М.: Рус. яз., 1993.
26. Стратегический менеджмент./ Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер,2005. – 496с.
27. Татарников Е.А. Управление предприятием./ Е.А. Татарников. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 224 с.
28. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии./ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 576 с.
29. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. концепции и ситуации для анализа/Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928с.
30. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент./Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2001. – 447 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент./Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
32. Хасби Д. Стратегический менеджмент./Д. Хасби. – М.: Контур, 1998. – 198с.
33. Экономическая стратегия фирмы./ Под ред. Проф. А.П. Градова. – СПб.: Изд-во "Специальная литература", 1999. – 589 с.
34. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика./ А.Ю. Юданов. – М.: ГНОМ, 2001. – 304 с.
35. http://vagon.vrn.ru

Стратегический менеджмент

1. Например, благодаря высокому качеству, укрепить свои конкурентные преимущества. [↑](#footnote-ref-1)
2. Например, высокий темп роста деятельности – возможность, недостаток финансовых ресурсов – слабая сторона. Следовательно, необходимо осуществить рост объема продаж и в результате получим дополнительные финансовые ресурсы. [↑](#footnote-ref-2)
3. Например, недостаток финансовых ресурсов – слабая сторона, высокая конкуренция – угроза. Следовательно, необходимо упрочнить финансовое положение (взять кредит и т.д.). [↑](#footnote-ref-3)