Содержание

1. Теоретическая часть

1.1 Общие стратегии конкуренции

1.1.1 Модель Портера

1.1.2 Модель "продукт - рынок"

1.1.3 Модель "доля рынка - рост рынка"

1.1.4 Модель "привлекательность рынка - преимущества в конкуренции"

1.2 Управление стратегическими изменениями

2. Стратегический менеджмент на автотранспортном предприятии ОАО "ДальТранс"

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Определение миссии и целей организации. Построение дерева целей

2.3 Характеристика состояния и перспектив развития отрасли

2.4 Анализ внешней среды по СТЭП-факторам

2.5 Анализ конкуренции в отрасли

2.5.1 Анализ потребителей

2.5.2 Анализ поставщиков

2.5.3 Анализ конкуренции в отрасли

2.6 Определение ключевых факторов успеха

2.7 Анализ внутренней среды организации

2.8 Обоснование стратегии предприятия

Список литературы

## 1. Теоретическая часть

## 

## 1.1 Общие стратегии конкуренции

## 

## 1.1.1 Модель Портера

М. Портер рекомендует использовать одну из трех стратегий, отраженных в матрице на рис.1[[1]](#footnote-1).

Рис.1. Матрица конкуренции

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Неповторимость Преимущества в

продукта издержках

Дифференцирование Лидерство за счет

экономии на

издержках

Концентрация на сегменте

Вся отрасль

СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ

Один сегмент рынка

1. Лидерство за счет экономии на издержках. Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляет на всемерное сокращение затрат.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

2. Стратегия дифференцирования. Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на создание продукта, который обладает большей пользой для потребителей по сравнению с продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей;

3. Стратегия концентрации на сегменте. Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

## 1.1.2 Модель "продукт - рынок"

Для условий растущего рынка используют подход, который предложил Игорь Ансофф. Сущность подхода иллюстрирует матрица общий вид которой изображен на рис.2. [[2]](#footnote-2)

Рис.2. Матрица "Продукт - Рынок"

РЫНКИ

имеющиеся новые

имеющиеся

I II

Сокращение Развитие

Расходов рынка

III IV

Развитие товара Диверсификация

ПРОДУКТЫ

новые

Каждое из 4-х полей матрицы представляет определенную стратегию и ее элементы.

Поле 1 показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Цель этой стратегии - стабилизация или расширение рынка. Эта стратегия используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей - увеличение потребления (через снижение цен, ухудшения качества продукции) и привлечение покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен).

Подобные стратегии получили название "сокращение расходов" или "обработка рынка" и предполагают усиление маркетинговых усилий.

Поле 2 включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускающимся товаром. Возможными путями могут быть: сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

Поле 3 включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инновации), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

Поле 4 представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т.е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускающимися изделиями. Причинами, побуждающими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть: стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска ("не все яйца в одной корзине"), а также финансовые выгоды.

## 1.1.3 Модель "доля рынка - рост рынка"

Этот подход был разработан американской консультационной фирмой "Бостон консалтинг гроуп" и основывается на концепции жизненного цикла продукта (см. рис.3). Матрица образована характеристиками - доля рынка (используется показатель: доля рынка предприятия по сравнению с сильнейшим конкурентом) и рост рынка.

Показатель доля рынка был выбран потому, что, как показали исследования, он в наибольшей мере влияет на рентабельность. Каждое поле матрицы отражает четыре основных типа стратегии конкуренции. Они получили названия: "знак вопроса", "звезды", "дойные коровы", "хромые утки".

Рис.3. Матрица "доля рынка - рост рынка"[[3]](#footnote-3)

ДОЛЯ РЫНКА

высокая низкая

«звезды» «знаки вопроса»

«дойные коровы» «хромые утки»

высокий

РОСТ РЫНКА

низкий

1. "Знаки вопроса" - это поле включает продукты, которые находятся на начальной фазе Жц. Они имеют низкую долю рынка, но обещают высокие темпы роста спроса. Поэтому стратегии основаны на привлечении инвестиций, чтобы в будущем по мере создания конкурентных преимуществ добиться высокой прибыли. Основная забота менеджмента состоит в оценке возможности достижения расширения рынка с учетом располагаемых ресурсов.

2. "Звезды" - это поле включает продукты, которые находятся в фазе роста Жц. "Звезды" приносят определенную прибыль, однако требуют и значительных затрат на укрепление своих позиций на рынке. При замедлении роста спроса или его стагнации "звезды" перемещаются в 3-е поле.

3. "Дойные коровы" - это поле включает продукты, достигшие фазы зрелости. Высокая доля рынка, занимаемая ими, явилась следствием преимуществ в области экономии издержек. Приносимая этими продуктами прибыль значительна и может использоваться для финансирования других СЕБ.

4. "Хромые утки" - это поле включает продукты, относящиеся к фазе насыщения и упадка. Они не имеют ни большой доли рынка, ни высоких темпов роста. Пока они приносят прибыль, их следует оставить в портфеле продукции.

В случае появления опасности, что эти продукты будут приносить убыток, их следует исключить из портфеля продукции предприятия.

## 1.1.4 Модель "привлекательность рынка - преимущества в конкуренции"

Эта модель разработана специалистами консультативной фирмы "Маккинзи" и представляет развитие описанной выше модели. Характеристиками модели являются привлекательность рынка и преимущества предприятия в конкуренции.

Модель имеет вид двухкоординатной матрицы, изображенной на рис.4.

Рис 4. Модель привлекательности рынка - преимущества в конкуренции[[4]](#footnote-4)

ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

малые средние большие

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Привлекательность рынка

высокая

средняя

низкая

Позиции предприятия отражаются в матрице кружком, площадь которого соответствует тому или иному значению СЕБ.

В матрице представлено 9 полей. Правое верхнее поле - стратегия инвестиций и роста, правое нижнее поле - стратегия извлечения максимальной выгоды, левое верхнее поле - стратегия усиления позиций через создание конкурентных преимуществ, левое нижнее поле - стратегия ухода с данного рынка или стратегия ожидания, когда сперва уйдут конкуренты, после чего можно будет захватить большую долю рынка. Для СЕБ, находящихся посередине, решения принимаются в зависимости от характера ситуации.

## 1.2 Управление стратегическими изменениями

Стратегические изменения представляют совокупность сил внешней среды, которые случаются как результат взаимодействия более сложных причин и влияют на организацию из вне. [[5]](#footnote-5)

Во многих случаях, реализация стратегии рассматривается как шаг, логически вытекающий из формулировки стратегии. Однако для тех, кто бьется над проблемами управления стратегическим изменением, отождествление их с упорядоченной и рациональной последовательностью формулировка/реализация кажется сложным. Управление стратегическим изменением обычно беспорядочно, сложно и вызывает стрессы. Часто этим изменениям мешает повседневная практика - старые методы ведения дел. И даже если существует внутреннее согласие и понимание необходимости изменений, шаблонное поведение может препятствовать перестройке. Это, вероятно, происходит потому, что в организационную структуру внедряется повседневная практика, которая поддерживает привычный стиль работы и усложняет выход за ее рамки. Например, функциональная структура, взаимоотношения с властью, взаимодействие между людьми и системы контроля подчиняются старой повседневной практике, а не новой намеченной стратегии.

Часто присутствует стремление сохранить устоявшиеся методы работы, и для какой-либо перестройки в такой ситуации требуется больше, чем просто внутреннее согласие на изменения. Кроме того, необходимо будет изменить структуры и процессы, в которые внедрена старая практика. Это означает, что настоящую стратегическую перестройку можно осуществить только изменив культурные процессы, и что такие изменения необходимо закрепить на широком фронте, состоящем из многих взаимосвязанных аспектов культуры - структуры, системы, символов и т.д.

Дополнительный смысл этой цепочки рассуждений заключается в том, что если изменения реализуются через существующие структуры и процессы, то, возможно, традиция будет поглощать и ослаблять намеченную стратегию. Более того, если влияние традиции в сохранении старых видов повседневной практики глубоко, очень важно, чтобы руководящая группа, которая осуществляет изменения, не только понимала стратегию и соглашалась с ней, но и сама была искренне привержена ей и твердо верила, что перестройка необходима.

Принципы избранной стратегии зависят от уровня поддержки стратегии на практике. Иногда бывает выгодно изменить некоторые из этих принципов, чтобы повысить популярность нововведений.

Поддержка обычно создается посредством вовлеченности. Если члены руководящей группы чувствуют, что стратегия - действительно их, что они ей владеют, тогда существует большая вероятность, что требуемые изменения будут сделаны, даже если это болезненно и трудно. Важно, чтобы в процессе разработки стратегии изменений принимали участие те руководители, которые будут отвечать за ее реализацию, таким образом, у них сформируется личная заинтересованность в процессе. Однако парадигма может ограничивать действия руководства. Оно, например, может иметь ряд убеждений и предположений о своих силах, потребностях покупателей и возможностях конкурентов, которые не выражены явно и никогда не обсуждаются. Если создание стратегии целиком предоставлено этой группе, то существует опасность, что дискуссии и дебаты, необходимые для высококачественного стратегического планирования, будут недостаточно активны. Вероятно, что полученная в итоге стратегия будет некоторым поэтапным приспособлением к существующим методам работы. Даже если используются данные аналитиков, существует опасность, что результаты анализа будут использованы избирательно - чтобы оправдать стратегию, которая возникла из прошлых поэтапных решений.

Таким образом, перед нами встает дилемма: если разработка концепции стратегии предоставлена "объективным посторонним" - например, сотрудникам из отдела стратегического планирования или внешним консультантом - качество этой концепции может быть высоким, но шансы на ее реализацию низки. Однако если стратегию разрабатывают члены руководящей группы, существует опасность, что они сформируют высокую степень приверженности "плохой" стратегии. Необходимо уменьшить опасность влияния парадигмы, но использовать преимущества вовлеченности. Такие процессы должны вызывать высокий уровень поддержки обоснованного стратегического направления.

Под стратегией изменения понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от внешних или внутренних обстоятельств. Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления (особенно высшего), быстро осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию), без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор.

Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать наивысшими шансами добиться успеха.

Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех участников организации в процесс перемен. Принцип вовлеченности означает, что все люди, на которых отразится изменение, будут всецело вовлечены в идентификацию потребности или проблемы и в выработку решения. Степень вовлеченности сотрудников может быть разной и колеблется в промежутке от низкой до высокой. Конечно же, есть такие изменения, которые носят незначительный характер, их без возражений примет и поддержит подавляющее большинство, например, переименование и смена логотипа компании, - это мероприятие может проходить и без вовлечения всех сотрудников. Считается, что чем выше вовлеченность, тем эффективнее будет реализовываться стратегия изменений.

Регулировать степень вовлеченности сотрудников могут менеджеры компании, отвечающие за процесс проведения изменений, или же руководство и управленцы компании. Чтобы обеспечить вовлеченность сотрудников, осуществляются различные действия со стороны менеджеров, которые зависят от выбранной степени вовлеченности.

Изменения во внешней среде можно классифицировать по ряду признаков:

1) по месту появления;

2) по факторам воздействия внешней среды;

3) по временному признаку;

4) по территории охвата;

5) по степени воздействия;

6) по источникам происхождения;

7) по силе действия;

8) по степени воздействия и т.д. Анализ этих воздействия факторов и выработка стратегии адаптации к ним, есть процесс управления стратегическими изменениями на предприятии. [[6]](#footnote-6)

Предпосылкой для создания механизма управления стратегическими изменениями является постоянное отслеживание причинно-следственных связей экономических явлений и процессов, а также исследование изменений, происходящих во внешней среде для улучшения системы управления организацией.

## 2. Стратегический менеджмент на автотранспортном предприятии ОАО "ДальТранс"

## 2.1 Краткая характеристика организации

ОАО "ДальТранс" - автотранспортное предприятия оказывающее транспортные услуги физическим и юридическим лицам по перевозке грузов как на ближние так и на дальние расстояния в пределах дальневосточного региона (хотя в стратегию развития компании входят планы организации транспортных услуг в сибирском регионе). Предприятие начало свою деятельность 1993 году.

Производственная мощность парка рассчитана на эксплуатацию 150 единиц подвижного состава.

Географическая сфера всех перевозок, которые осуществляет ОАО "ДальТранс", распространяется, прежде всего, на следующие районы Дальнего востока - Приморский край, Хабаровский край, Амурская область; республика Саха-Якутия; Еврейский автономная область[[7]](#footnote-7).

Сегодня предприятие испытывает хозяйственные сложности, заключающиеся в отсутствии должного капитального ремонта подвижного состава и, как следствие: сокращение его численности.

В течение 2003 года было снято с эксплуатации из-за отсутствия запчастей для ремонта 13 грузовиков марки "КамАЗ-5320"; 3 автобуса марки Икарус-280; 2 газели.

## 

## 2.2 Определение миссии и целей организации. Построение дерева целей

Миссией автотранспортного предприятия согласно Уставу ОАО "ДальТранс" является удовлетворение общественных потребностей в транспортных услугах на территории Дальневосточного Федерального округа.

Исходя из миссии, главной целью ОАО "ДальТранс" является организация грузопассажирских перевозок на территории Дальневосточного Федерального округа. Эта цель детализируется на более конкретные задачи, которые представлены в "дереве целей" (рис.5).

Рис.5. Дерево целей ОАО "ДальТранс"

Организация грузопассажирских перевозок на территории ДВФО

Разработать стратегию развития предприятия

Проводить широкую рекламную кампанию

Максимально снизить

издержки производства

Закупить новое оборудование и подвижной состав

Заключить договоры с другими компаниями для бесперебойной доставки груза

Расширение организации до всероссийского

уровня

Обеспечить конкурентоспособность предприятия

Создание филиалов в других федеральных округах

Использование железнодорожных перевозок

Определить себестоимость оказания всех услуг

Достижение высоких показателей работы в отрасли

Получение прибыли от оказания транспортных услуг

Заключение соглашений с другими транспортными компаниями

Создание широкой сети филиалов ОАО

«ДальТранс» в ДВФО

Таким образом, стратегические цели компании очень дальние и широкие, что позволяет всегда иметь ориентир для дальнейшего развития.

## 2.3 Характеристика состояния и перспектив развития отрасли

В транспортном комплексе - одной из ведущих отраслей края - представлены практически все виды транспортных коммуникаций. Нас будет интересовать автомобильный транспорт.

Автодорожная сеть сосредоточена в основном в южной части края. Протяженность дорог общего пользования составляет более 5 тысяч км, в том числе с твердым покрытием - 4,5 тысячи км. Главные автомобильные дороги:

дороги федерального значения "Амур" (Чита-Хабаровск с мостовым переходом через реку Амур), "Уссури" (Хабаровск-Владивосток) и "Восток" (Хабаровск-Находка);

дороги регионального значения Хабаровск-Комсомольск-на-Амуре; Селихино-Николаевск-на-Амуре; Ванино-Лидога и другие.

В северной части края и Федерального округа дороги зачастую отсутствуют, что создает трудность в коммуникациях и достижении некоторых целей компании "ДальТранс".

Анализ современных тенденций и проблем развития транспортной инфраструктуры и основных фондов указывает на то, что они приняли системный характер и требуют комплексного подхода к их решению. Прогнозируемое возрастание спроса на перевозки всех видов транспорта с одной стороны, и негативные явления в транспортной системе в целом и отдельных ее подотраслях с другой, создают угрозу общеэкономическому росту России в целом и отдельных ее регионов, ослабления позиций России на мировом рынке транспортных услуг. На международных транспортных рынках в условиях постоянного ужесточения технических требований к транспортным средствам следствием является снижение конкурентоспособности отечественных перевозчиков.

Технико-экономические характеристики большинства эксплуатируемых транспортных средств Хабаровского края, в том числе и новых, поставляемых транспортным машиностроением, существенно ниже мирового уровня. В транспортной инфраструктуре Хабаровска наиболее существенно отставание в применении современных транспортных технологий, а также в информатизации транспорта[[8]](#footnote-8).

Следствием этого на внутреннем рынке Хабаровского края являются недостаточное качество предоставляемых услуг, высокий уровень издержек, сохранение недопустимо высоких показателей транспортной аварийности и негативного экологического воздействия транспорта.

Таким образом, ОАО "ДальТранс" испытывает недостаток современных технологий для эффективной работы транспортного предприятия по мировым стандартам. Отсутствует необходимые запасные части, недостаток топлива, средств автоматизации, недостаточный подвижной состав предприятия.

## 2.4 Анализ внешней среды по СТЭП-факторам

Проведем анализ внешней среды ОАО "ДальТранс" по СТЭП-факторам (социальным, технологическим, экономическим, политическим, правовым)

Таблица 1

Анализ внешней среды ОАО "ДальТранс" по СТЭП-факторам (социальным, технологическим, экономическим, политическим, правовым)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Состояние фактора и тенденции развития | Характер влияния на организацию ("+"положительное; "-"отрицательное) | Возможная реакция организации |
| 1. Социальный | Высокая, но есть тенденция к сокращению | "+" Создание рабочих мест;  "-" Отсутствие постоянного покупателя услуг | Проведение маркетинговых исследований, поиск новых рынков |
| 1.1 Безработица |
| 1.2 Социально-культурный фактор | Достаточно низкий, постепенно растет | "-" привлечение дополнительных инвестиций в край, что тесно связано с транспортной системой. | Введение определенных льгот для разных категорий потребителей |
| 2. Технологический | Слабая, но существует тенденция к обновлению | "-" выходят из строя многие единицы подвижного состава | Дополнительное вложение средств в обновление транспортного парка |
| 2.1 Технико-экономическая оснащенность подвижного состава |
| 3. Экономический | Значительный, но возможна стабилизация | "-" Обесценивание денежных средств  "+" При выплатах по долгосрочным займам | Предусматривать в договорах индексацию платежей |
| 3.1 Уровень инфляции |
| 3.2 Уровень потребительских доходов | Низкий уровень доходов, но наблюдается постепенный рост | "-" Влияет на уменьшение количество оказанных услуг | Снижение цен до возможного уровня на пассажирские перевозки |
| 4. Политический | Удовлетворительное, разработка стратегий и перспектив развития коммуникаций | "+" Стимулирование государством транспортных предприятий;  "-" Регулирование транспортных предприятий | Поиск стабильных потребителей, обеспечение стабильности деятельности |
| 4.1 Транспортная стратегия РФ |
| 4.2 Экономическая политика | Построение рыночной экономики, медленно | "+" Рост спроса на транспортные услуги | Выход на новые рынки и удержание старых |
| 5. Правовой | Удовлетворительно, постепенно приходит в порядок | "-" Постоянные изменения в структуре хозяйственной деятельности | Обеспечить резервный фонд предприятия |
| 5.1 Состояние законодательства |

Причина, по которой возникла необходимость проведения анализа внешней среды заключается в необходимости выявления факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятия, чтобы снизить неблагоприятное их воздействие и по возможности простимулировать позитивное влияние. Основными проблемами предприятия являются отсутствие капитального ремонта подвижного состава и, как следствие: сокращение его численности. В течение 2003 года было снято с эксплуатации из-за отсутствия запчастей для ремонта 13 грузовиков марки "КамАЗ-5320"; 3 автобуса марки Икарус-280; 2 газели.

Далее при анализе других факторов микроокружения следует исследовать рынок рабочей силы Хабаровского края. Численность экономически активного населения и численность занятых в экономике в Хабаровского края сокращается. Сравнивая динамику безработицы в Хабаровском крае со средними данными по Российской Федерации, видим, что уровень общей безработицы в области выше средних по стране показателей, а уровень зарегистрированной безработицы - ниже. Среди зарегистрированных безработных высока доля женщин (70 - 80% за рассматриваемый период 1992 - 2002 гг.). Работающее население Хабаровского края характеризуется высоким уровнем образования. Доля лиц с высшим и средним образованием среди занятого населения заметно выше средних по Российской Федерации показателей.

Вообще, в нашем случае, эта компонента оказывает малое воздействие на ОАО "ДальТранс", так как на ближайшие 3 года планируется увеличить персонал только на 7 человек. А притом, что уровень безработицы (официально зарегистрированный) составляет около 10 тыс. человек и в регионе низкий уровень средней зарплаты, то трудностей с поиском кандидатов на вакансии не предвидится.

При оценке привлекательности отрасли следует отметить тот факт, что в регионе относительно высокими оценками в инвестиционном рейтинге оказалась транспортная (7 место) составляющая. Это не случайно, так как территория области характеризуется высокой хозяйственной и транспортной сетью. Из составляющих транспорт элементов ОАО "ДальТранс" наиболее взаимодействует с Акционерным коммерческим "Кредитно-страховым банком", в котором имеются расчетные счета организации и через который происходят все финансовые операции, а также Хабаровским отделением социального страхования.

Анализ разъяснил положение и состояние предприятия во внешней среде. Это дало возможность откорректировать стратегические аспекты развития компании.

## 

## 2.5 Анализ конкуренции в отрасли

## 

## 2.5.1 Анализ потребителей

При проведении анализа непосредственного окружения ОАО "ДальТранс" в первую очередь необходимо рассмотреть потребителей данной организации, которые оказывают очень сильное влияние на нее. Специфика производимых услуг такова, что ОАО "ДальТранс" не является производителем товаров народного потребления, поэтому подавляющее число потребителей - это, прежде всего, юридические лица различных организационно-правовых форм.

На долю же физических лиц, пользующихся услугами ОАО "ДальТранс" не приходится и 2% от общего объема оказанных услуг.

В Хабаровске постоянными потребителями организации являются следующие предприятия, нуждающиеся в транспортных услугах: АО "Дальстройзаказчик", АО "Домострой", муниципальные унитарные предприятия г. Хабаровска, муниципальное предприятие "Госкапстройзаказчик", государственное предприятие "Далькоммунэнерго".

Необходимо при анализе потребителей учитывать и тот факт, что более половины из всех предлагаемых услуг оказываются не на региональном, а на федеральном рынке (за 3 квартала этого года 46% транспортных перевозок было реализовано в Хабаровском крае и 54% за ее пределами).

С 2000 года наблюдается устойчивый рост потребления услуг ОАО "ДальТранс" за пределами Хабаровского края. Причем изменяется и география потребителей, отмечается тенденция сокращения регионов, куда осуществляются поставки. Но это нельзя считать отрицательным фактором, так как прекращается взаимодействие с регионами РФ, значительно удаленными от Хабаровского края. В условиях, когда ОАО "ДальТранс" испытывала проблемы с оказанием своих услуг, договора заключались с любыми организациями независимо от их месторасположения, причем со многими из них были бартерные отношения. Теперь же в результате конъюнктурных изменений, когда спрос на их услуги заметно возрос, ОАО "ДальТранс" может само определяться в отношении тех регионов, где продолжать оказывать свои услуги. Естественно, теперь предпочтение отдается соседним и близлежащим регионам.

## 2.5.2 Анализ поставщиков

Далее необходимо проанализировать основных поставщиков ОАО "ДальТранс" (Приложение 1). Данная таблица показывает, что все наиболее важные источники "сырья" для оказания основных видов услуг (транспортные перевозки) на ОАО "ДальТранс" приходится закупать от части за пределами региона, что приводит к повышению цен на услуги из-за высоких транспортных расходов. За последнее время организация сменила двух стратегически важных поставщиков оборудования. Поставки топлива до этого года осуществляло Хабаровский НПЗ, но после истечения срока договора из-за более низкой цены при аналогичном качестве было решено отдать предпочтение другой организации из города; также изменился и поставщик грузовиков, ранее поставки машин на ОАО "ДальТранс" производил только ОАО "Мечел", но в 2003 году был заключен контракт с другой дальневосточной компанией транспортных перевозок "АвтоТрансСервис"[[9]](#footnote-9). Остальные менее значимые детали закупаются на территории Хабаровска.

## 

## 2.5.3 Анализ конкуренции в отрасли

При анализе микроокружения ОАО "Дальтранс" также следует изучить конкурентов. В Хабаровском крае крупных конкурентов у предприятия нет, так как ни одна из местных транспортных организаций не охватывает такую широкую географию перевозок. Но, тем не менее, непосредственными конкурентами являются транспортное предприятие "Амур", транспортное предприятие "Хабтранспорт", ПАПТ-6 и транспортное предприятие "ЭСТИМ". Рассмотрим ценовую конкуренцию между этими организациями (Приложение 1)

Исходя из вышеприведенной таблицы видно, что ОАО "ДальТранс" не является лидером по уровню цен, и многие конкуренты устанавливают цены ниже их уровня, что, естественно, не может не сказываться на уровне спроса. Это результат обусловлен высокой себестоимостью услуг по сравнению с конкурентами, так как приходится завозить материалы из других регионов, а также уже длительное время неизменной технологией и медленно обновляемым оборудованием. Ситуация по ценовой конкуренции позволяет организации незначительно отставать, а по некоторым услугам по сравнению с конкурентами и превосходить их за счет того, что в регионе значительно дешевле рабочая сила и зарплата на предприятии не превышает за 9 месяцев 2000 года 1580 рублей, тогда как у других транспортных предприятий, предоставляющих аналогичные услуги затраты на оплату труда выше в 2 и более раза, что позволяет ОАО "ДальТранс" поддерживать цены на конкурентном уровне. Но высокий уровень спроса на услуги нивелирует ценовые преимущества, а номенклатура услуг на ОАО "ДальТранс" выше, чем у конкурентов. Объемы перевозок превышают в 1,6 и 2 раза соответственно Транспортное предприятие "Амур" и Транспортное предприятие "Хабтранспорт". Поэтому эти организации не удовлетворяют потребности своих потребителей и ОАО "ДальТранс" успешно действует на этой территории, предоставляя до 24% транспортных услуг. Благоприятно складывающаяся конъюнктура рынка позволяет осуществлять и замену оборудования и его увеличение (в среднем за последние 2 года основные фонды увеличились на 4 млн. рублей, и составили сумму в 42,0 млн. рублей), что при сохранении устойчиво повышенного спроса может снизить себестоимость услуг и за счет этого.

## 2.6 Определение ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха - это характерные для отрасли факторы, с наличием которых связано успешное ведение бизнеса в этой отрасли.

Транспорт, наряду с другими инфраструктурными отраслями, обеспечивает базовые условия жизнедеятельности общества, являясь важным инструментом достижения социальных, экономических, внешнеполитических и других целей. Такая важность транспорта в России - один из ключевых факторов успеха для предприятий. Выбор России в пользу рыночной экономики, сделанный в начале 90-х годов, и начавшиеся реформы существенно изменили условия работы транспорта и характер спроса на транспортные услуги.

Этот фактор успеха объясняется тем, что сегодня в сложившихся экономических условиях необходимо уточнение приоритетов развития транспортной системы и задач государства в области развития транспорта и поддержки транспортных предприятий. С этой целью Правительство РФ разработало транспортную стратегию, которая:

определяет направления развития транспортной системы, основные задачи, формы и содержание деятельности государства в транспортной сфере на период до 2025 года;

устанавливает единую для транспорта систему приоритетов и определяет направления их реализации на отдельных видах транспорта с учетом их специфики;

является основой для выработки решений в сфере государственной транспортной политики, разработки целевых программ в области транспорта и смежных с транспортом отраслях экономики, решения социальных, оборонных и других зависящих от транспорта проблем развития отдельных отраслей, регионов и экономики в целом;

рассматривается как база для выработки единого видения современной роли транспорта и перспектив его развития органами исполнительной и законодательной власти различных уровней, бизнесом, пользователями транспортных услуг, всеми слоями

В цели данной программы входит содействие государства в развитии автомобильного транспорта в РФ за счет введения различных налоговых льгот для транспортных предприятий.

Таким образом, воздействие государственной политики на деятельность ОАО "ДальТранс" сегодня носит позитивный характер, т.к государство поддерживает развитие транспортных предприятий и это является ключевым фактором успеха в отрасли.

## 2.7 Анализ внутренней среды организации

Составим матрицу SWOT-анализа внутренней среды ОАО "ДальТранс".

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны  высококвалифицированный персонал;  устойчивое положение на рынке данных услуг;  авторитет на рынке;  рост значимости автомобильного транспорта. | Слабые стороны  зависимость от услуг других организаций (в основном поставщиков топлива);  нехватка оборотных средств;  устаревшее оборудование и транспорт. |
| Возможности  позитивные контакты с отечественными и европейскими транспортными предприятиями;  выход на всероссийский рынок транспортных услуг. | Угрозы  снижение прибыли, из-за роста себестоимости услуг по сравнению с конкурентами;  угроза появления новых конкурентов. |

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа транспортного предприятия удалось выявить сильные, слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы.

## 2.8 Обоснование стратегии предприятия

Как было указано ранее, основными стратегическими целями компании является: создание широкой сети филиалов ОАО "ДальТранс" в ДВФО; достижение высоких показателей работы в отрасли; расширение организации до всероссийского уровня.

Данная стратегическая направленность является эффективной и реальной в перспективе для организации по следующим показателям:

Соответствие стандартам: показатели соответствия стандартам устанавливают соответствие качества транспортных услуг и процессов соответствующим нормам. Эти показатели позволяют измерить степень соответствия услуг потребностям потребителя; количество возвратов; приверженность процедурам; результаты тестирования; эффективность бюджета; согласованность с законодательными и нормативными актами; а также характеристики, связанные с безопасностью, защищенностью и влиянием на здоровье. Таким образом, стратегические цели ОАО "ДальТранс" соответствуют поставленным стандартам.

Соответствие целям: показатели, характеризующие соответствие деловых процессов целям организации, фокусируются на взаимодействии участников делового процесса, а также на том, в какой степени это взаимодействие позволяет обеспечить достижение целей делового процесса. Эти показатели позволяют измерять такие факторы, как насколько хорошо услуга удовлетворяет или даже возбуждает потребителя. Настройка на потребителя, гибкость и чувствительность - примеры показателей, ориентированных на измерение соответствия делового процесса целям потребителей. Таким образом, проведенные маркетинговые исследования ОАО "ДальТранс" показали удовлетворительную оценку деятельности компании и доверие к ней.

Стоимость процесса: показатели стоимости процесса связаны с расходованием ресурсов в рамках процесса производства транспортных услуг. Переменные затраты включают поставки, которые используются при производстве продуктов и услуг, а также факторы производства, такие как труд, машинное время, накладные расходы, интегрированные в процесс. Постоянные затраты напрямую не связанные с выполнением процессов, должны измеряться и управляться прямо. Так, в компании "ДальТранс" имеется обоснованный бизнес план развития, где обосновывается экономико-техническая возможность развития компании в направлении стратегических целей.

## Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 1999.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник, 2-е изд. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.
3. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. - М.: Дело, 1995.
4. Гончаров В.В. - Руководство для высшего управленческого персонала: В поисках совершенства управления. - М.: МНИИПУ, 1997.
5. Дурович А.П. - Маркетинг в предпринимательской деятельности. - Минск.: Феникс, 1997.
6. Хоскинг А. Среда предпринимательства. Курс предпринимательства. - М.: Интер, 2000.
7. Экономика предприятий / Под ред. Волкова П.Н., Акуленко Н.В., Елизарова С.Н. и др. - М.: Инфра-М, 1998.
8. Менеджмент. Учебник. Издание 2-е, переработанное и дополненное. Под редакцией к. э. н., А.С. Булатова. - М.: Экономика, 1997.
9. Евдокимов Н.С. Анализ внешней среды на транспортных предприятиях // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №1 - С.62-70.
10. Евдокимов Н.С. Транспортные предприятия Хабаровского края // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №3 - С.30-42.

1. Виханский О.С. – Стратегическое управление, - М.: Гардарика, 1999. – с. 147. [↑](#footnote-ref-1)
2. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М.: Дело, 1995. – с. 124. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дурович А.П. - Маркетинг в предпринимательской деятельности. - Минск, 1997. – с. 115. [↑](#footnote-ref-3)
4. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М.: Дело, 1995. – с. 125. [↑](#footnote-ref-4)
5. Менеджмент. Учебник. Издание 2-е, переработанное и дополненное. Под редакцией к.э.н., А.С. Булатова. – М.: Экономика, 1997. – с. 211. [↑](#footnote-ref-5)
6. Менеджмент. Учебник. Издание 2-е, переработанное и дополненное. Под редакцией к.э.н., А.С. Булатова. – М.: Экономика, 1997. – с. 212. [↑](#footnote-ref-6)
7. Евдокимов Н.С. Анализ внешней среды на транспортных предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №1 – С. 62-70. [↑](#footnote-ref-7)
8. Евдокимов Н.С. Транспортные предприятия Хабаровского края // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №3 – С. 30-42. [↑](#footnote-ref-8)
9. Евдокимов Н.С. Анализ внешней среды на транспортных предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №1 – С. 62-70. [↑](#footnote-ref-9)