

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

О.В. Муленко

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

учебно-методическое пособие

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.290-2я7+06

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Шевкунов Н.О.  
(ФГБОУ ВО РГУПС)

**Муленко, О.В.**

Современный стратегический анализ: учеб.-мет. пособие / О.В. Муленко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 46 с.: ил. – Библиогр.: с. 44-45.

Учебно-методическое пособие содержит материалы для выполнения курсовой работы и проведения практических занятий по дисциплине «Современный стратегический анализ». Предназначено для студентов, обучающихся по образовательной программе магистратуры 38.04.02 «Менеджмент», профильная направленность: «Логистика в транспортных системах».

Одобрено к изданию кафедрой «Логистика и управление транспортными системами».

## Введение

Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Стратегия – это система (или план), интегрирующая основные цели организации, политику и последовательность действий в единое целое. Хорошо сформулированная стратегия помогает распределять и размещать ресурсы организации уникальным и эффективным образом, исходя из сферы компетенции и слабостей компании, предполагаемых изменений окружающей среды и внезапных действий конкурентов.

Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Наиболее конкретно цели, задачи, направления совершенствования деятельности компании выражаются в ее стратегии. Чтобы разработать и выбрать подходящую стратегию, необходимо проводить анализ деятельности организации. Только после детального рассмотрения положения дел и выявления существующих проблем, можно определить направления ее дальнейшего развития.

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов формирования стратегического плана развития первичного хозяйственного звена стратегического управления. По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего» состояния дел на предприятии и выявления возможностей для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. На этапе стратегического анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективно провести процесс целеполагания и выбора стратегических альтернатив.

В настоящее время инструменты стратегического анализа включают множество методов, позволяющих проанализировать процесс функционирования предприятия с различных аспектов. В данном учебно-методическом пособии представлены различные примеры методов стратегического анализа.

## **1 Методология проведения исследований**

Анализ опыта зарубежных корпораций показывает, что стратегический анализ и стратегическое планирование является общепринятым и ориентировано на выбор перспективных направлений развития компаний.

Первые попытки обосновать практический потенциал логистических исследований были предприняты американскими учёными П. Конверсом и П. Друкером. В рамках их научных исследований были обоснованы возможности логистики оптимизации затрат в сфере обращения. Затем английскими учеными М. Кристофером и Г. Уилсом была доказана возможность эффективного использования логистических принципов не только на уровне отдельно взятой компанией, но и на макроуровне. Таким образом, проведение логистических исследований позволяет решить вопросы общеэкономических процессов в определенной отрасли и решить вопросы территориального размещения предприятий, их филиалов и складов.

Логистические исследования включают все виды исследовательской деятельности, тем или иным образом связанные с планированием, управлением и контролем всего многообразия логистических задач. Они осуществляются посредством систематического отбора и анализа соответствующей информации, а также составления отчета о результатах исследования. Логистические исследования направлены на создание единой информационно-аналитической базы, на основе которой затем могут быть приняты логистические решения и снижены уровни риска, связанные с принятием решений в условиях неопределенности.

К основным направлениям логистических исследований можно отнести: повышение научной обоснованности принимаемых логистических решений; объективное и всестороннее исследование направлений логистической деятельности; определение необходимого набора информации, ее сбор, обработка, анализ; определение величины финансирования проведения логистических исследований, очередности их выполнения и ответственности за результаты.

Логистическое исследование – это научное направление, сложившееся на базе соответственной методологии на стыке общеэкономических и маркетинговых исследований, а также прикладных методов и процедур логистического анализа [1].

Логистические исследования характеризуются как сложный иерархически структурированный процесс, последовательно развивающийся во времени и характеризующийся определенными этапами его проведения. Схема проведения логистического исследования представлена на рисунке 1.

Исходя из представленной схемы, можно определить следующие основные этапы проведения логистического исследования: разработка концепции логистического исследования: выбор цели, гипотез, задач, алгоритмов решения; конкретизация задач логистического исследования, разработка методики: формирование статистического банка, набора методов

анализа, сбор, обработка и хранение: формирование банка данных; логистический анализ и моделирование: формирование банка моделей, оформление результатов; оценка эффективности логистических исследований.

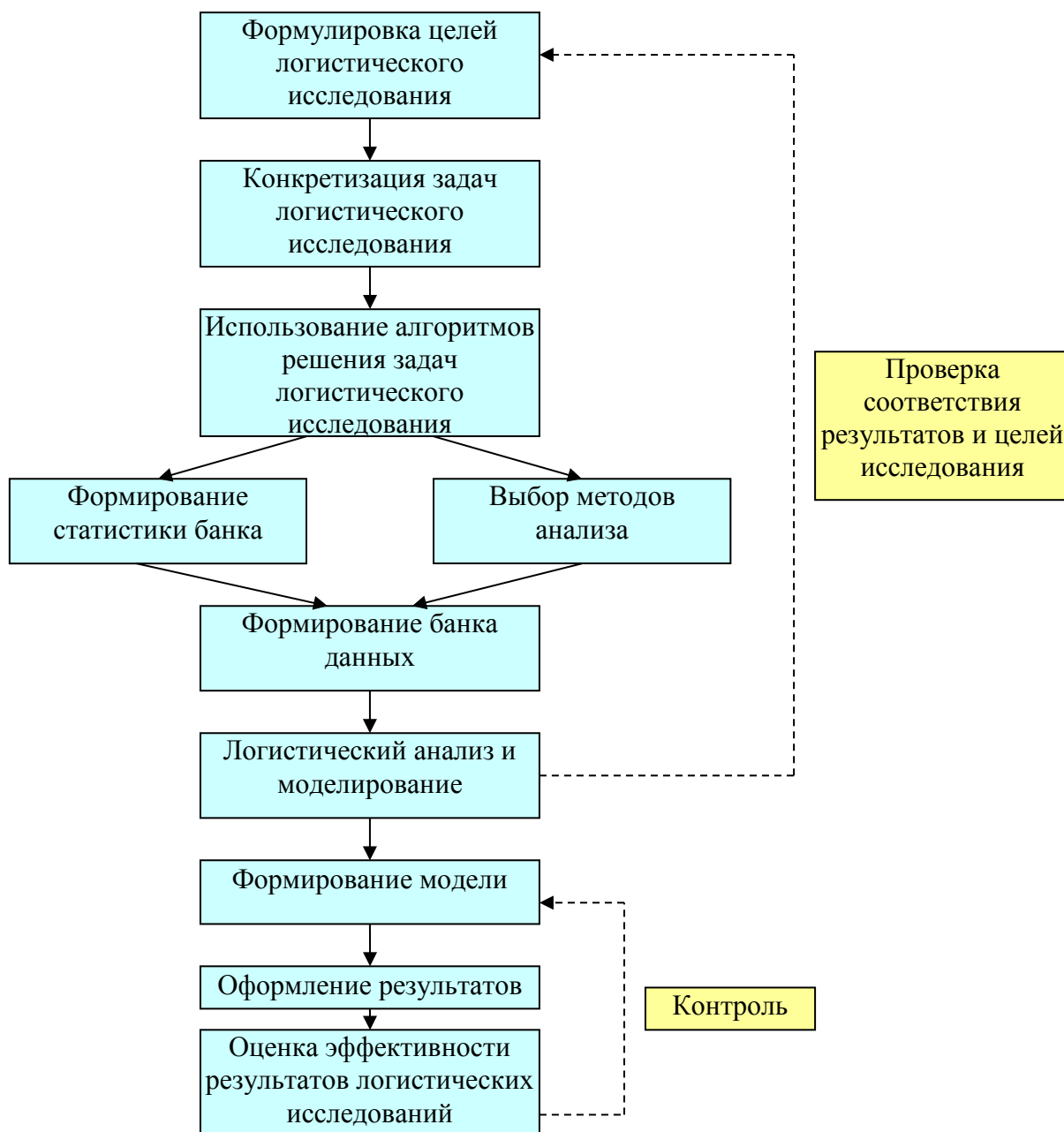


Рис. 1. Схема проведения логистического исследования

На этапе логистического анализа и моделирования должна проводиться проверка соответствия результатов целям исследования, и если данное соответствие не найдено, то этапы повторяются снова, пока выбранные алгоритмы решения задач логистического исследования, банк статистики и методы анализа не покажут в результаты, соответствующие определенным ранее целям логистического исследования. Проверка и контроль на данном

этапе играют важную роль, поскольку правильность полученных результатов определяет дальнейший ход исследования и, в конечном итоге, его результат.

## **2 Анализ деятельности компании и ее место в отрасли**

Анализ состояния компании концентрируется на нескольких вопросах: насколько эффективна имеющаяся стратегия? в чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что представляет для нее угрозу? насколько прочна конкурентная позиция компаний? являются ли цены и издержки компании конкурентоспособными? с какими стратегическими проблемами сталкивается компания?

Анализ отрасли – это, прежде всего, анализ предложения. Он основывается на анализе количественных и качественных факторов производства. Стоит акцентировать внимание на роли конкуренции и конкурентов в формировании предложения: эти явления более существенно влияют на объемы предложения, качество товаров, цены, затрат на производство, и т.д.

Анализ отрасли и конкурентной среды в ней следует проводить в определенной последовательности.

Этапы анализа отрасли:

- 1) отбор и расчет основных экономических показателей (параметров), которые наиболее полно характеризуют отрасль;
- 2) определение конкурентных сил, действующих в отрасли и их влияния на ситуацию, проведения конкурентного анализа;
- 3) выявление факторов, движущих сил, которые вызывают изменения в структуре конкурентных сил в отрасли;
- 4) определение предприятий, которые имеют самые сильные и самые слабые конкурентные позиции в отрасли;
- 5) прогнозирование наиболее вероятных стратегических шагов конкурентов;
- 6) определение ключевых факторов успеха предприятия в конкурентной борьбе;
- 7) принятие окончательного решения относительно доходности и привлекательности отрасли (заключительный этап).

Рассмотрим названные этапы подробнее. На первом этапе рассчитывают параметры отрасли. Наиболее полно ее характеризуют следующие из них:

- место отрасли в народном хозяйстве страны;
- размер рынка (годовые объемы производства и продажа);
- динамика рынка (темпы изменения в %);
- стадия жизненного цикла, на которой находится рынок (начало, подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой и старение, спад);
- количество конкурентов и их удельный вес, масштаб конкуренции;
- количество покупателей (клиентов) и их покупательная способность;

- технологическо-инновационный уровень отрасли (например: технология однородная, меняется медленно; изменения в качестве и т.п.);
- доступность входа в отрасль и выхода из нее (трудности: стартовый капитал, административные препятствия, монополистические цены и др.);
- степень дифференциации продукции конкурентов;
- возможность экономить на масштабах производства;
- степень загрузки производственных мощностей в отрасли;
- рынки сырья;
- уровень инвестирования отрасли;
- уровень и темпы инноваций и др.

### **3 Разработка миссии, видения, ценностей**

Согласно теоретическим источникам, «*миссия* – смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы» [2].

Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури [3] считали, что «миссия – это основная общая цель организации, – четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии». Согласно теории Виханского О.С. [4], «миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации».

Миссия – это короткий абзац, обычно содержащий от 1 до 10 предложений, в котором раскрыт смысл существования и главная долгосрочная цель организации. При этом с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает выполнения задачи в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Создание миссии организации – это первый этап стратегического планирования. В настоящее время задача стратегического планирования в российских компаниях является весьма актуальной. Уровень конкуренции практически во всех сферах производства товаров и оказания услуг непрерывно возрастает. Следовательно, для достижения успеха на рынке каждая компания должна заниматься стратегическим планированием, которое подразумевает разработку и обеспечение жизнеспособного соответствия между целями и ресурсами компании, с одной стороны, и изменяющимися условиями рынка – с другой.

Если руководство компании не осознает необходимости стратегического планирования, то не стоит даже начинать разговор о миссии организации. Так можно погубить саму идею. Если нет потребности получить конкретный ответ на вопрос: «Какой я хочу видеть свою организацию через год?», то просто невозможно воспринять миссию организации как рабочий инструмент, необходимый на начальной стадии разработки стратегического плана.

Основой стратегического планирования является важнейший принцип управления: сначала определяется цель (миссия) организации, затем выбираются стратегии для ее достижения. Поэтому если инициатива определения миссии организации возникает не на высшем уровне управления, то, прежде чем пытаться распространить эту идею, необходимо сначала разъяснить необходимость стратегического планирования.

Обобщая суть многочисленных западных публикаций по проблемам разработки миссии организации, можно сказать, что в миссии организации описываются продукты, услуги, технология, рынки сбыта компании и отражаются ценности и приоритеты тех, кто принимает стратегические решения. При разработке миссии организации следует не говорить о философских аспектах ведения бизнеса, которые многим производителям представляются чистой абстракцией, а отвечать на конкретные вопросы: Какие продукты мы хотим производить? Где и кому мы хотим их продавать? Как компания будет заботиться о работниках? Как мы будем взаимодействовать с государством и обществом? Чем мы отличаемся от конкурентов? и т. д.

**Видение компании** – это описание того состояния, которое она хочет достигнуть к определенному времени. Это формулировка того образа, который должен возникнуть, когда организация достигнет своей миссии. Стратегическое видение организации является достаточно общей картиной того, к чему организация хочет прийти через определенный промежуток времени.

Сами по себе ни цель максимизации прибыли (или стоимости для акционеров), ни ценности, определяющие поведение компании, не играют большой роли в определении стратегии. Отправной точкой для стратегии является некая глубинная идея относительно причин существования бизнеса. Джим Коллинз и Джерри Поррас утверждают, что базовые ценности должны быть дополнены базовой целью – самой основательной причиной для существования организации [14].

*Так, базовая цель компании Walt Disney состоит в том, чтобы сделать людей счастливыми, а не снимать кинофильмы или строить тематические парки. Базовые ценности и базовая цель формируют базовую идеологию организации, которая «определяет вневременной характер организации» и служит «тем клеем, который обеспечивает единство организации».*

Базовая идеология формирует главный элемент видения компании, являющего собой ядро ее стратегии. Основная идеология отвечает на вопрос, что представляет собой компания, но ничего не говорит о том, куда она идет. Следовательно, вторым существенным компонентом видения выступает мнение о будущем развитии компании

**Ценности компании** – это принятые правила и принципы, разделяемые сотрудниками организации.

Такие ценности, как обеспечение возможностей сотрудникам для развития и самореализации, изготовление товара непревзойденного качества, обеспечение безопасных условий на производстве и охрана окружающей



среды, могут ограничить получение прибыли, но они жизненно важны для создания стратегического намерения и воспитания взаимопонимания и верности обязательствам внутри самой организации.

Примеры ценностей.

- *Royal Dutch/Shell Group* уже долгое время отличается приверженностью деловым принципам, основанным на базовых ценностях: порядочности, честности, уважении к людям, воспитанию доверия, открытости, командного взаимодействия, профессионализма и гордости. *Shell* утверждает, что ее ценности «означают, что мы гордимся тем, что мы делаем... дают нам ясность при принятии решений, объединяют и мотивируют штат сотрудников и позволяют обществу оценивать нашу деятельность, выходящую за рамки создания богатства»;

- в компании *Body Shop* энтузиазм и лояльность клиентов, рвение служащих и франчайзи подкрепляются принципами экологической и социальной ответственности, выдвинутыми основательницей компании Анитой Роддик;

- способность *McDonald's* продавать 60 млрд гамбургеров в 86 странах мира и получать огромную прибыль для себя и своих франчайзи нельзя объяснить исключительно лишь стремлением к прибыли на основе стратегии низких издержек, стандартизации и маркетинга. *McDonald's* верен ценностям, выходящим далеко за рамки любого социального класса и национальной культуры и выраженным в принципах «качество, постоянство, чистота и стоимость».

Все, что нужно – это ответить на очень простые и одновременно самые сложные вопросы: Миссия – «Что я делаю?», Видение – «Куда я иду (хочу прийти)?», Ценности – «Что для меня важно?»

#### 4 Разработка дерева целей

Успешность организации во многом зависит от грамотного планирования. Максимальная прибыль и высокая рентабельность в перспективе – это всегда генеральная цель. Ее необходимо сформулировать используя концепцию «управления по целям» по критериям акронима SMART (*Specific* – конкретная, *Measurable* – измеримая, *Achievable* – достижимая, *Relevant* – актуальная, *Time-bounded* – привязанная к интервалу времени).

Управленческие цели представлены в большом количестве и разнообразии, поэтому каждое предприятие нуждается в комплексном, системном подходе к выбору их состава. «Дерево» целей разрабатывается в итоге стратегического целеполагания, включающего следующие процедуры: формулирование генеральной цели и управленческой цели; определения миссии; развертки целей более низкого уровня по каждому направлению развития. Дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми. Пример «дерева» целей развития пассажирских перевозок в агломерации представлено на рисунке 2.

Дерево целей организации (the objective tree) – это:

- структурированный перечень, схема организационных целей;
- иерархия разноуровневых целей;
- модель, которая позволяет упорядочить и объединить цели в единый комплекс.

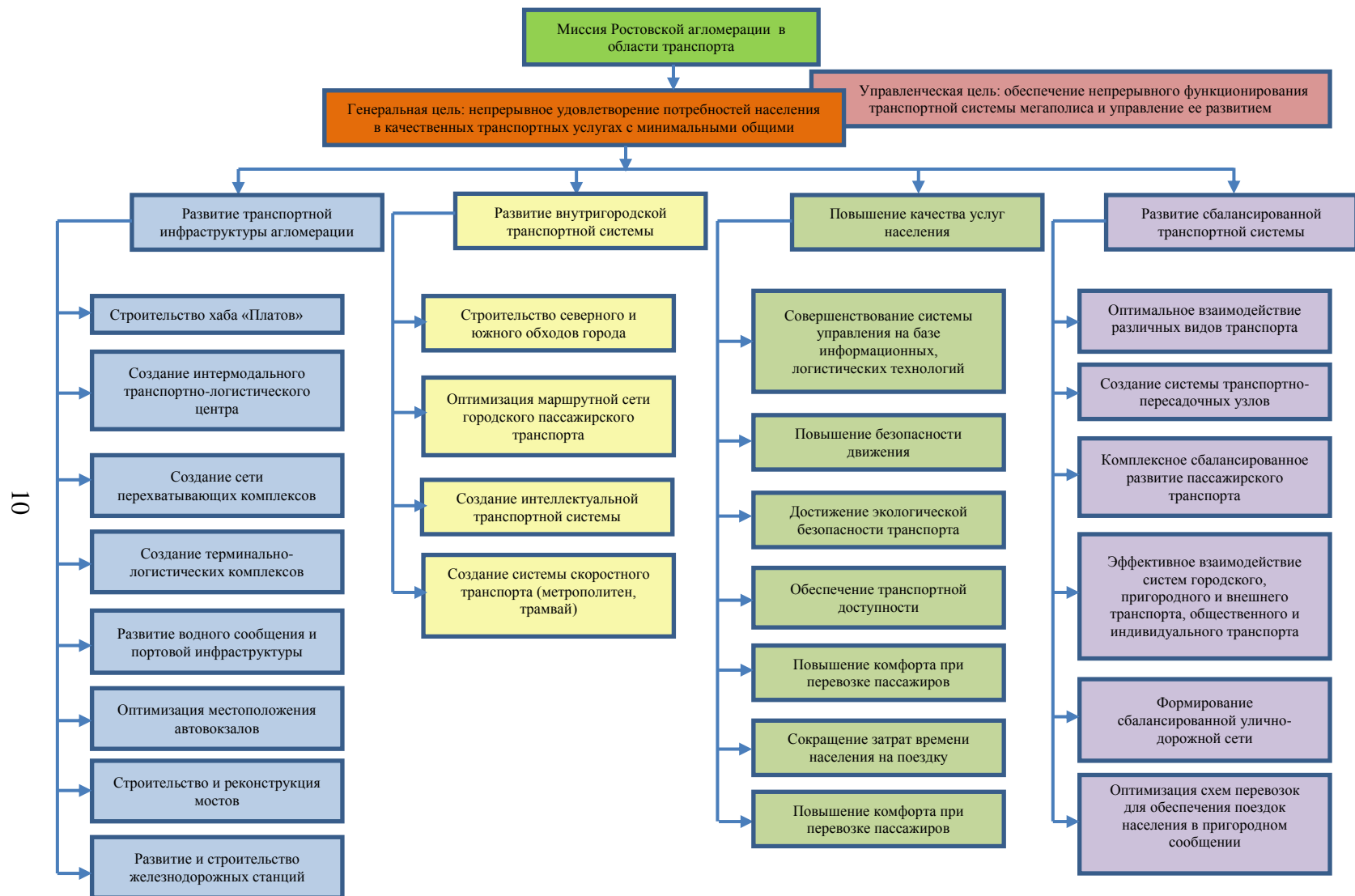


Рис. 2. Пример дерева целей

### **3 Анализ и диагностика среды с использованием бенчмаркинга**

Бенчмаркинг – процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации. Иногда производят сравнение внутри одной и той же организации. Цель этого процесса – поиск улучшений аспектов, по которым производится сравнение.

Бенчмаркинг позволяет применять в работе лучшие практики других организаций. Но, изначально, необходимо достичь полного понимания собственных процессов, поскольку, невозможно провести правильное сравнение, не имея адекватного представления о собственной работе. Для этого необходимо знать границы изучаемых процессов, а, также, текущий уровень исполнения процессов, выполняемые операции и другие параметры и аспекты, характеризующие деятельность.

В зависимости от объекта сравнения бенчмаркинг можно подразделить на некоторые виды: внутренний бенчмаркинг, функциональный бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг, обобщенный бенчмаркинг.

При внутреннем бенчмаркинге осуществляется сравнение процессов, продуктов или услуг внутри организации. В качестве объекта выбираются близкие или похожие процессы, продукты или услуги.

Для совершенствования работы применяется один или несколько видов бенчмаркинга. Направленность исследований и объекты бенчмаркинга, при этом, может быть совершенно разной, однако, основные этапы для всех видов будут одинаковыми.

Основными этапами бенчмаркинга являются:

1 Определение, анализ и детализация объекта бенчмаркинга. Объектами могут быть процессы, услуги или продукты фирмы. На данном этапе важно осознавать, сколько усилий и ресурсов организация готова выделить на процесс бенчмаркинга; станет ли это разовым мероприятием или бенчмаркинг будет постоянной практикой организации.

2 Выявление и определение характеристик, по которым в дальнейшем будет проводиться бенчмаркинг. Ими могут быть важнейшие потребительские свойства услуги или продукта, а, также, параметры качества процессов.

3 Формирование команды бенчмаркинга. В команду следует включать специалистов из разных подразделений организации, для того, чтобы была возможность шире и объективнее оценить возможности как своих процессов, продуктов или услуг, так и процессов, продуктов или услуг партнеров по бенчмаркингу.

4 Выбор партнеров по бенчмаркингу. Партнерами могут выступить организации-лидеры, которые добились успеха в реализации интересующих характеристик. В качестве партнера может быть как одна организация так и несколько. При выполнении внутреннего бенчмаркинга, такими партнерами

станут смежные подразделения, продукты или процессы, предоставляемые самой фирмой.

5 Сбор и анализ информации, необходимой для сравнения. Для проведения сравнения может потребоваться представление полученной информации в том же виде, в каком она представлена внутри организации. Если, например, сравниваются технические характеристики продукта, то у различных производителей набор этих характеристик может отличаться. Характеристики необходимо привести к единой «базе».

6 Проведение оценки возможностей организации в достижении нужных характеристик в сравнении с партнером (партнерами) по бенчмаркингу. Оценка может проводиться разными методами, позволяющими оценить существующий разрыв между деятельностью собственной организации и деятельностью партнера по бенчмаркингу.

7 Определение возможных изменений существующей практики деятельности. Создается видение будущего состояния организации. Данное видение необходимо основывать на результате адаптации процессов партнера к условиям собственной организации.

8 Разработка стратегических целей и планов их реализации для достижения желаемого уровня характеристик. В зависимости от масштабности изменений планы могут затрагивать изменение организационной системы, системы управления, процессов, культуру исполнения работ и др.

9 Реализация запланированных изменений и постоянный контроль за ходом преобразований в организации. При необходимости выполняется корректировка планов.

10 После достижения установленных целей и реализации планов принимается решение о повторении цикла и реализации всех этапов бенчмаркинга для новых условий.

Прежде чем применять концепцию бенчмаркинг как инструмент по совершенствованию работы, организации необходимо решить, какой объем ресурсов она сможет на него выделить. Проводить бенчмаркинг следует по хорошо отработанным методикам. Правильная методика бенчмаркинга может сэкономить ресурсы и время работы. Если принимается решение использовать бенчмаркинг в качестве одного из инструментов постоянного совершенствования, то он может быть выделен в отдельный процесс.

Пример фрагмента бенчмаркинга транспортной системы города.

*Образцом эффективной транспортной системы может служить Гонконг. В городе хорошо сбалансированы разные виды транспорта, что создает предпосылки для отказа от личного автомобиля. Многофункциональные транспортные карты есть у 95% жителей. Четко сформулированная стратегия развития транспортной системы нацелена на снижение выбросов и уменьшение времени в пути.*

*В зависимости от степени зрелости транспортной системы применима одна из трех стратегий. Для городов с хорошо развитыми системами (таких как Бостон, Стокгольм, Гонконг) следующим шагом должно стать создание единой сети, дальнейшее развитие общественного транспорта, внедрение современных систем управления дорожным движением и дальнейшее стимулирование сокращения индивидуального*

транспорта за счет повышения налогов и дорожных сборов. Городам с высокой долей личного автотранспорта (в основном в развитых Северной Америке и Юго-Западной Европе) необходимо перестроить транспортные системы, сделав их удобнее» [5]. Рейтинг городов представлен на рисунке 3, города-лидеры по отдельным составляющим индекса – в табл.1.

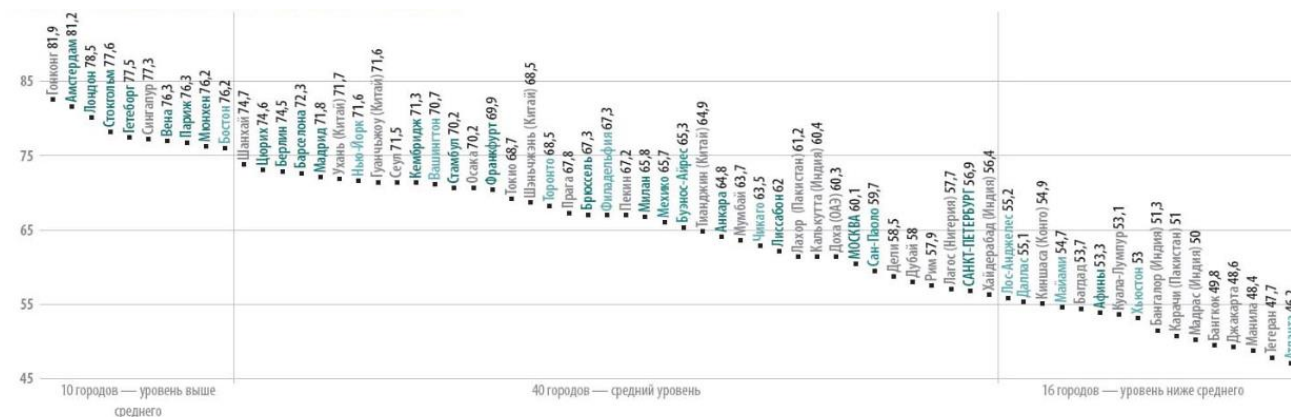


Рис. 3. Рейтинг 66 городов мира по уровню развития транспортных систем, баллов [5]

Транспортные системы разных типов кластеров городов различаются по уровню удобства и эффективности для пассажиров, по степени влияния на окружающую среду, по прибыльности и возможностям вкладываться в дальнейшее развитие [5].

Таблица 1. Города-лидеры по отдельным составляющим индекса

Доля передвижений на общественном транспорте, пешком, на велосипеде в структуре передвижений на разных видах транспорта, %	Наличие стратегии мобильности, баллов	Развитие системы аренды автомобилей, баллов	Развитие системы аренды велосипедов, доступно единиц на 1 млн жителей	Уровень развития смарт-карт (с микропроцессором) для транспортных операций, число карт на душу населения	Число смертельных аварий на дорогах в расчете на 1 млн жителей	Уровень выбросов CO <sub>2</sub> , кг на душу населения	Число зарегистрированных транспортных средств в расчете на 100 жителей*	Средняя скорость на дорогах, км/ч	Уровень удовлетворенности транспортной системой, баллов	Среднее время в пути до места работы, минут
Гонконг 84	Гонконг, Амстердам	Амстердам, Лондон, Гетеборг	Париж 1964,7	Гонконг 2,9	Вена 16	Гонконг 378	Гонконг 8	Амстердам 34	Лондон, Париж, Мюнхен 14 из 15	Гетеборг 18
Вена 69	Лондон, Стокгольм	Сингапур, Париж, Мюнхен	Стокгольм 1944,9	Лондон 2,3	Стокгольм 21	Сингапур 900	Сингапур 10	Мюнхен 32		Амстердам 22
Мюнхен 63	Париж 10 из 10	5 из 5	Гетеборг 1220	Сингапур 2	Мюнхен 22,2	Париж 950		Париж 31		Вена 28

#### 4 PEST-анализ

Анализ дальней окружающей среды PEST(STEP)-анализ – это стратегический анализ политических (P – Political), экономических (E –

*Economic*), социальных (*S – Social*), технологических (*T – Technological*) факторов внешней среды организации. Он применяется в процессе стратегического планирования и управления крупными компаниями, а также для целей оценки инвестиционных рисков.

Пример PEST-анализа (фрагмент) представлен в таблице 2.

Таблица 2. Факторы, влияющие на транспортную систему Ростовской агломерации (пассажи́рские перевозки)

<i>«P» (Political) факторы политико-правового окружения</i>	<i>«E» (Economic) факторы экономического окружения</i>
<i>P1. Изменения в законодательстве РФ</i> <i>P2. Изменения в законодательстве субъекта РФ (Ростовской области)</i> <i>P3. Вступление в ВТО</i> <i>P4. Регулирующие органы и нормы</i> <i>P5. Финансирование, гранты и инициативы</i> <i>P6. Экологические проблемы</i> <i>P7. Государственное регулирование конкуренции</i>	<i>E1. Экономическая ситуация в стране</i> <i>E2. Экономическая ситуация в регионе (Ростовская область)</i> <i>E3. Инвестиционная политика</i> <i>E4. Платежеспособный спрос населения</i> <i>E5. Колебания спроса</i> <i>E6. Возможные потери при введении новых видов транспорта/услуг</i> <i>E7. Вторая волна экономического кризиса</i> <i>E8. Динамика цен в сторону увеличения на энергоносители и сырьевые ресурсы</i> <i>E9. Высокий уровень инфляции</i> <i>E10. Наличие региональных программ по предоставлению льгот населению</i>
<i>«S» (Social) факторы социального окружения</i>	<i>«T» (Technological) факторы технологического окружения</i>
<i>S1. Демографические изменения</i> <i>S2. Тенденции образа жизни населения</i> <i>S3. Изменения в стиле и уровне жизни</i> <i>S4. Трудовая и социальная мобильность населения</i> <i>S5. Отношения к работе и отдыху</i> <i>S6. Здоровый образ жизни</i> <i>S7. Влияние СМИ</i>	<i>T1. Развитие технологий</i> <i>T2. Лицензирование, патенты на технологии</i> <i>T3. Инновации на транспорте</i> <i>T4. Использование энергоресурсов</i> <i>T5. Развитие Интернет</i> <i>T6. Развитие в мобильных технологиях</i>

Теперь по каждому из видов параметров PEST-анализа приведем таблицы по форме табл.3 для политических факторов, в которых последовательно отразим сами группы факторов, события, возможности/угрозы, вероятность наступления того или иного события или их проявления, а также их важность для транспортной системы Ростовской агломерации и степень их влияния.

Отметим, что данный опрос проводился среди 10 экспертов транспортных компаний, на основании которого были сформированы первичные усредненные данные по каждому параметру.

Таблица 3. Оценка влияния политической группы факторов

Группа факторов	События / Факторы	Угроза (-) / Возможность (+)	Вероятность проявления	Важность	Влияние на транспортную систему
<i>Political</i>	<i>P1.</i>	-	0,1	7	-0,7
	<i>P2.</i>	-	0,1	8	-0,8

	P3.	+	0,1	2	0,2
	P4.	-	0,2	5	-1
	P5.	+	0,2	9	1,8
	P6.	-	0,1	6	-0,6
	P7.	-	0,2	10	-2
Total P		2 (+)/5 (-)	1	47 из 70	-3,1

Просуммировав все взвешенные показатели политической группы факторов, влияющих на транспортную систему, видно, что их влияние достаточно велико (-3,1). При этом оценивалось текущее состояние политической ситуации в России и в Ростовской области, которую в общем случае можно характеризовать как «стабильную».

Наибольшее положительное влияние имеет фактор P5. Финансирование, гранты и инициативы, т.к. развитие транспортной системы Ростовской агломерации во многом зависит от финансирования.

При этом фактор P7. Государственное регулирование конкуренции имеет наибольшее отрицательное влияние, т.к. сдерживает естественные процессы конкуренции на транспорте.

Несмотря на то, что в настоящий момент в России нет политических потрясений, развитие транспортной системы находится в относительной неопределенности. Поэтому, если правительство будет принимать «непопулярные» решения, например, сдерживать развитие железнодорожного транспорта, переносить сроки строительства метрополитена, ужесточать государственный контроль и вводить штрафные санкции, это будет негативно отражаться на всей работе транспортной системы в целом. Общий знак минус при цифре 3,1 говорит сам за себя.

Дополнительно к выше приведенным взвешенным количественным оценкам, проведем также качественный PEST-анализ. Для этого будем оценивать факторы влияния на транспортную систему Ростовской агломерации по качественной шкале высокая, средняя, низкая вероятность наступления того или иного события. Для этого в таблице 4 разнесем по отдельности группы факторов в следующем порядке: экономические, правовые, политические, социальные и технологические.

Таблица 4. Вероятность наступления отдельных факторов выделенных групп PEST - анализа и возможные ответные меры на их проявления (фрагмент)

Группа факторов	Фактор и вероятность его наступления	Проявление	Возможные ответные меры руководства МУ
Политические	Изменение законодательства РФ (высокая)	Введение законов в области регулирования транспорта	Внесение предложений законодательному собранию РО по введению нормативно-правовых актов на уровне субъекта РФ
	Государственное регулирование конкуренции (высокая)	Монополизация рынка транспортных услуг и покупка активов крупных транспортных компаний государством	Поддержка субъектов малого предпринимательства



## 5 Анализ 5 сил конкуренции Портера

К концу 70-х гг. XX века профессор М. Портер сформулировал метод анализа пяти сил, «которые формируют конкурентный ландшафт рынка, помогают проанализировать привлекательность его структуры и сформировать индивидуальную бизнес-стратегию компании» [6].

Схематически компоненты модели 5 конкурентных сил М. Портера изображены на рисунке 4.



Рис. 4. Анализ 5 сил конкуренции Портера

### Пример анализа 5 сил конкуренции Портера.

Рассмотрим 5 конкурентных сил на примере транспортной системы (пассажирские перевозки) Ростовской агломерации:

1. **Угроза появления новых конкурентов** (легко или трудно для новых участников начать конкурировать, какие существуют барьеры).

Новым участникам рынка трудно начинать конкурировать, основным барьером входа на рынок является государственное регулирование. В Ростовской агломерации пассажирскими перевозками занимаются транспортные компании с различными формами собственности (муниципальный электротранспорт, муниципальный автотранспорт, коммерческие автотранспортные предприятия). Переход муниципальных предприятий на равные условия с коммерческими автотранспортными предприятиями усилит конкуренцию в отрасли. Появится возможность проводить конкурсы на право выбора маршрутов перевозки. В случае предложения более выгодных условий администрации города возможен приход новых транспортных компаний на рынок. Имеют место издержки входа на рынок, высокие риски, связанные с производством новых услуг, и расходы на переманивание потребителей, сопротивление, которое оказывают другие транспортные компании.

2. **Угроза появления услуг-заменителей** (насколько просто заменить услугу, в частности, удешевить ее).

В Ростовской агломерации осуществляются различные виды перевозок: городские, пригородные, междугородные, международные пассажирские перевозки. Перевозки



осуществляются общественным транспортом: трамваями, троллейбусами, автобусами большой вместимости (АБВ), автобусами особо малой вместимости (АОМВ), а так же такси и личным автотранспортом.

По сравнению с прошлым годом, произошли небольшие изменения в структуре объемов перевозок пассажиров различными видами общественного транспорта городского сообщения (с учетом маршрутных такси). В настоящем году на долю автобусов приходится 59,97%, маршрутных такси – 29,21%, троллейбуса – 5,39 % и трамвая – 5,43 % пассажиров.

Вызывает конкуренцию возникновение новых видов перевозок, новых маршрутов, привлекательных для пассажиров (например, с возможностью совершить поездку без пересадки) и новых видов транспорта: метрополитен, легкий рельсовый транспорт (например, скоростной трамвай или городской железнодорожный транспорт), речное такси, паром, канатная дорога, монорельс и др.

Следует обратить внимание на характеристики услуг-заменителей и основных услуг, готовность пассажиров использовать услугу-заменитель.

### 3. **Рыночная власть покупателей** (насколько сильно положение пассажиров)

Пассажиры не могут диктовать свои условия, особенно в том случае, если у них нет альтернативных видов перевозки. Невозможность пассажиров повлиять на работу транспортных компаний является еще одним условием регулирования со стороны администрации системы городского пассажирского транспорта. Так же влияет информированность пассажиров.

### 4. **Рыночная власть поставщиков** (насколько сильно положение транспортных компаний).

В случае, если администрация города регулирует работу транспортных компаний – условия диктуются администрацией. В случае отсутствия регулирования, условия диктуются транспортными компаниями.

Имеется зависимость от уникальности или дефицита транспортных услуг (например, на популярном маршруте). Транспортные компании могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью снижать качество предоставляемых транспортных услуг, при этом, не имея возможности поднимать цены. Тарифы на транспортные услуги установлены администрацией.

### 5. **Уровень интенсивности соперничества между существующими игроками** (присутствует ли сильная конкуренция между существующими игроками? Есть ли доминирующий игрок или все равны по силе и размеру?)

Соперничество между транспортными компаниями зависит от количества перевозчиков и количества единиц подвижного состава у перевозчика. Имеется доминирующий игрок и небольшое количество «истинных конкурентов». При этом сохраняется конкуренция между существующими игроками. А значит, транспортная система постоянно развивается, и, следовательно, уровень интенсивности увеличится.

Проведем оценку сил и детерминант по модели «5 сил конкуренции» М. Портера на основе экспертной оценки (таблица 5).

Таблица 5. Результаты оценки сил и детерминант по модели «5 сил конкуренции» М. Портера

Наименование детерминант	Оценка (0 – 6)
<b>Угроза появления новых конкурентов</b>	2,8
основным барьером входа на рынок является государственное регулирование	6
переход муниципальных предприятий на равные условия с коммерческими автотранспортными предприятиями	2
предложения более выгодных условий администрации города возможен	1

<i>приход новых транспортных компаний на рынок</i>	
<i>издержки входа на рынок, высокие риски, связанные с производством новых услуг, и расходы на переманивание потребителей</i>	3
<i>сопротивление, которое оказывают другие транспортные компании</i>	2
<b>Угроза появления услуг-заменителей</b>	1,5
<i>возникновение новых видов перевозок, новых маршрутов, привлекательных для пассажиров</i>	2
<i>характеристики услуг-заменителей и основных услуг, готовность пассажиров использовать услугу-заменитель</i>	1
<b>Рыночная власть покупателей</b>	0,5
<i>Пассажиры не могут диктовать свои условия в случае, если у них нет альтернативных видов перевозки</i>	0
<i>Информированность пассажиров</i>	1
<b>Рыночная власть поставщиков</b>	2
<i>условия диктуются администрацией, если она регулирует работу транспортных компаний</i>	1
<i>поставщики влияют на отрасль, пользуясь своей возможностью снижать качество предоставляемых транспортных услуг</i>	3
<b>Уровень интенсивности соперничества между существующими игроками</b>	1,3
<i>небольшое количество «истинных конкурентов»</i>	1
<i>конкуренция между существующими игроками сохраняется</i>	2
<i>развитие транспортной системы</i>	1

Таким образом, получается: угроза со стороны новых конкурентов равна 2,8, угроза со стороны услуг-субститутов равна 1,5, рыночная власть покупателей равна 0,5, рыночная власть поставщиков равна 2, властью существующих конкурентов равна 1,3. Общій индекс рыночной силы составляет 1,6. Такое положение можно интерпретировать как низкое (от 1,1 до 2,5). То есть, уровень конкуренции низкий.

## **6 Анализ конкурентов**

«Анализ конкурентов – это получение конкретной информации о деятельности предприятий, занимающих аналогичную или схожую нишу, работа которых может повлиять на ваши продажи. Знать конкурента в лицо – значит ориентироваться в рынке» [7].

Пример анализа конкурентов.

### **1 Определение степени конкуренции и выявление ключевых конкурентов**

Главными конкурентами называются те, кто может существенно влиять на вашу деятельность и отнимать ваших клиентов. Косвенные конкуренты – те, что занимаются аналогичной деятельностью, но в смежной нише. К примеру: Интернет-провайдер для частных лиц и провайдер для юридических лиц. Определение ключевых, прямых и косвенных конкурентов представлено в таблице 6.

Таблица 6. Определение ключевых, прямых и косвенных конкурентов

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Компания 1		+	+	
2	Компания 2		+		+
3	Компания 3				+
4	Компания 4			+	
5	Компания 5		+	+	
6	Компания 6		+	+	

Получив список прямых и косвенных конкурентов, собираем общую информацию о них:

- местонахождение, точки продаж, контакты, руководство;
- ассортимент и качество товара;
- ценовая политика;
- уровень сервиса и дополнительные услуги;
- рекламная активность;
- потенциал и планы развития.

Также по возможности необходимо оценить количественный уровень продаж конкурента. К примеру, анализируем все те же конкурентные магазины белья. Приходим с утра, почти сразу после открытия и делаем небольшое приобретение, сохраняем чек. Приходим в этот же магазин перед закрытием и снова что-либо покупаем. Сравнивая номера чеков, можно предположить количество дневных продаж.

Если у конкурента несколько касс, соответственно, цифру в разнице номеров чеков умножаем на количество касс в зале и отнимаем 20% (это естественный простой кассы). Но такой способ подходит далеко не всем, поэтому можно заняться элементарным наблюдением или подкупить сотрудника конкурента, чтобы получить нужные данные.

## 2 Оценка интенсивности конкуренции

В вашей отрасли конкуренция может быть высокоинтенсивной и слабой. Если рынок характеризуется слабой конкуренцией, он статичен и редко подвержен изменениям. Чем больше активных конкурентов, тем чаще меняются условия сосуществования. На таком рынке важно

- владеть оперативной информацией о деятельности конкурентов;
- уметь оперативно реагировать на их действия.

Ярким примером высокоинтенсивного рынка служит отрасль портативной электроники – мобильные телефоны, цифровые камеры и смартфоны, планшеты – все это устареваает, как только появляется на полках магазинов, поскольку конкуренция между их производителями невероятно сильна.

Ваша задача понять:

- сколько конкурентов у вас на рынке;
- насколько они активно выводят новые товары, меняют цену;
- насколько они представлены в медианпространстве, как и в каком

количестве рекламируются.

Может быть такое, что ваш конкурент стабилен, он выводит новый товар не чаще 1-2 раз в год, но имеет сильную рекламную представленность. Это позиция стабильной компании, которую знает потребитель и такая информация тоже вам будет нужна.

### 3 Создание профилю конкурента

Для этого нам надо знать весь ассортимент противника. Проведите разведку боем, получите все прейскуранты вашего конкурента и составьте его товарный портфель, выделите его якорные (ключевые) позиции, которые обеспечивают самую высокую долю продаж. Анализ ассортимента представлен в таблице 7.

Таблица 7. Анализ ассортимента

Конкуренты	товарная группа	товарная группа	товарная группа	товарная группа
Ваша Компания	+		+	+
Конкурент А	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+	
Конкурент Г	+		+	
Конкурент Д	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+	
<b>Вывод:</b>				

Зеленым в таблице выделяется ключевой продукт, а розовым – совпадение ассортиментной позиции.

### 4 Анализ свойств якорных товаров

Чтобы понимать, как нам конкурировать с той или иной компанией или продуктов, давайте рассмотрим внимательно тот товар, на который конкурент делает ставку.

Например, мы говорим о спорт-баре. Таким сравнительным продуктом будут предложения по меню и свойствам зрительного восприятия (экраны).

Оценку удобнее всего ранжировать по шкале от 0 до 5, где 0 – это отсутствие качества, а 5 – самое сильное предложение. Анализ сильных сторон конкурента представлен в таблице 8.

Таблица 8. Анализ сильных сторон конкурента

Свойства	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
большой экран	✔ 5	✔ 4	✔ 4	✔ 3	✔ 3	✔ 2	✘ 1
вентиляция зала	✔ 5	✔ 5	✔ 5	✔ 4	✔ 5	✘ 1	✔ 5
выбор пива	✘ 1	✔ 5	✔ 5	✔ 4	✔ 5	✔ 2	✔ 4
выбор закусок к пиву	✘ 0	✔ 5	✘ 1	✔ 5	✘ 0	✘ 0	✘ 0
горячие блюда	✘ 0	✔ 4	✘ 1	✔ 4	✔ 4	✔ 3	✔ 5
крепкий алкоголь	✔ 5	✔ 4	✘ 1	✔ 4	✘ 0	✘ 0	✘ 0
афиши трансляций	✔ 4	✔ 3	✔ 2	✔ 3	✔ 4	✔ 3	✔ 3
система скидок	✔ 4	✔ 4	✔ 2	✔ 3	✔ 4	✔ 3	✔ 3
парковка	✔ 3	✔ 5	✘ 1	✔ 2	✔ 5	✔ 4	✘ 1
зал для некурящих	✘ 1	✔ 5	✘ 1	✔ 5	✔ 4	✔ 4	✘ 0
<b>Вывод:</b> для успешной конкуренции надо развивать кухню, увеличивать ассортимент пива и открывать второй зал							

Можно провести анализ качеств конкурента самостоятельно (посетив в качестве клиента его точки продаж). Но наиболее объективную оценку даст опрос потребителей.

Полученную информацию можно объединить в наглядный график свойств продуктов. Чем ровнее и шире круг на данном графике (построение в Excel – «лепестковая диаграмма»), тем выше характеристики конкурентоспособности (рис.5).

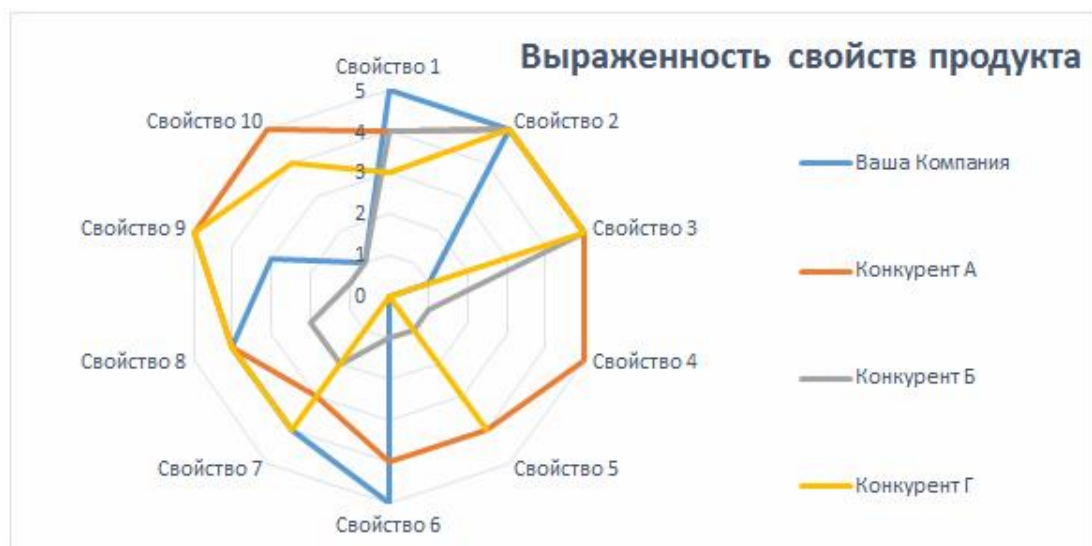


Рис. 5. Диаграмма выраженности свойств продуктов

### 5 Анализ ценовой составляющей

Наконец, пришло время сравнить цены, поскольку мы уже знаем оценку качества товара, цену будет понять легче. Чтобы сделать анализ быстро, разбейте конкурентов на ценовые сегменты:

- эконом;
- средний;
- средний плюс;
- высокий;
- премиум.

Вероятно, один-два из сегментов могут быть пустыми. Например, далеко не все товары существуют в премиум сегменте, и редкостью может быть средний плюс. Далее выявляем цены на товары и их нижние и верхние границы, среднюю цену (табл. 9).

Таблица 9. Выявление цен на товары

Конкуренты	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
<b>Ваша компания</b>	51	69	55
Конкурент А	40	90	53
Конкурент Б	68	73	71
Конкурент В	65	70	67
Конкурент Г	25	36	28
Конкурент Д	44	89	54
Конкурент Е	150	155	151

### 6 Выявление рыночных позиций конкурентов

Тут важно понять, как конкурентов видит потребитель и что о них знает. Лучше всего промониторить мнение потребителей (форумы, опросы, отзывы).

Отмечаем для себя следующие пункты:

- насколько конкурент известен и что о нем знают;
- какую ценовую характеристику (дорогой или недорогой) ему дает потребитель;
- какую качественную характеристику (хороший или плохой) товару конкурента дает потребитель;

- когда и зачем клиент идет в конкуренту (специализированный товар или общего назначения);
  - какой посыл несет конкурент потребителю (обещание в рекламе);
  - как часто покупатель обращается к продукту конкурента.
- Анализ рыночных позиций конкурентов представлен в таблице 10.

Таблица 10. Рыночные позиции конкурентов

Параметры	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Обещание потребителю			
Ассоциации потребителя			
Восприятие цены (дорогой/дешевый)			
Оценка качества продукции			
Частота обращения клиента			
Известность компании в %			
Известность продукта в %			
Лояльность к продукту в %			

### 7 Оценка методики привлечения клиентов и рекламирования

Теперь важно понять каким образом конкурент привлекает клиентов. Мы знаем все о его товаре, о его цене, о том, насколько соответствует цена товару, самое время определить – где покупатель получает стимул к покупке и что для него становится решающим аргументом. Оценка привлечения клиентов и рекламирования представлена в таблице 11.

Таблица 11. Оценка привлечения клиентов и рекламирования

Параметр	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Бюджет, тыс. руб.			
Прямое ТВ	бюджет, тыс. руб.	+	
	SOV	краткое описание	
Региональное ТВ	бюджет, тыс. руб.		
	SOV		
Интернет	бюджет, тыс. руб.	+	
	охват, тип присутствия	краткое описание	
Наружная реклама	бюджет, тыс. руб.		
	охват, тип присутствия		
Пресса	бюджет, тыс. руб.		
	SOV		
Выставки и профмероприятия	бюджет, тыс. руб.	+	
	охват, тип присутствия	краткое описание	
Регионы продвижения			
Примеры акций	краткое описание		
Периодичность акций	краткое описание		
Мин и Макс скидка	% или руб.		
Бонусные программы			
Программы лояльности			



*Соберите листовки, сфотографируйте билборды конкурентов, чтобы видеть какие шаги они используют для обращения к клиенту и не повторять их в своей рекламе.*

### **8 Выявление потребительского портрета клиентов конкурента**

*Для этого мы применяем все ранее полученные знания о продукте, его цене и качествах, о рекламе конкурента и местах ее размещения.*

*Мы выявляем следующие параметры целевой аудитории:*

- *возраст и пол;*
- *доходность;*
- *состав семьи;*
- *сфера деятельности;*
- *критерии выбора продукта;*
- *психологические характеристики (консерваторы или новаторы, зависимость от импульсных решений, ключевой стимул, степень подверженности рекламному влиянию и т.д.).*

*Все это поможет определить опрос потребителей, который при условии малого бюджета можно своими силами провести в социальных сетях.*

### **9 Оценка подхода и технологичности конкурента**

*Последний сбор информации состоит в том, чтобы понять какими средствами обладает конкурент, какой у него запас финансирования, насколько основательно он подходит к своему делу. Например, при фундаментальном подходе и годовом товарном запасе фирма намного сильнее тех компаний, которые вырученную прибыль от продажи одной партии товара тут же пускают на приобретение второй партии.*

*Какие зарплаты предлагает конкурент, какие технологии и оборудование использует, какова квалификация его сотрудников, какую сумму он может привлечь для оперативного реагирования на ваши действия [7].*

## **7 Анализ заинтересованных сторон**

Анализ заинтересованных сторон (АЗС, стейкхолдеры) позволяет выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. АЗС используется в контексте формирования политики и реализации проектов, в ходе планирования и разработки, а также при практической реализации, оценке и анализе. Это весьма действенный инструмент управления, так как он дает возможность задавать стратегические вопросы: кого следует рассматривать в качестве заинтересованной стороны и какова оптимальная стратегия по взаимодействию с той или иной заинтересованной стороной? По мнению Д. Страусса (D. Strauss), в контексте формирования политики имеет смысл рассматривать четыре типа заинтересованных сторон:

- 1 стороны, официально уполномоченные принимать решения,
- 2 стороны, официально уполномоченные блокировать решения,
- 3 стороны, чьи интересы затрагивают данные решения, и
- 4 стороны, обладающие необходимой информацией или знаниями.

Кроме того, АЗС помогает понять сложность рассматриваемого вопроса. Результатом АЗС является перечень основных характеристик каждой из заинтересованных сторон. Данные характеристики могут различаться в зависимости от целей АЗС. Они могут содержать описание того, насколько заинтересованная сторона вовлечена в рассматриваемый

вопрос, оценку степени ее заинтересованности в данном вопросе, ее позицию в отношении вопроса и влияние вопроса на ту или иную заинтересованную сторону. Взаимоотношения между различными заинтересованными сторонами также могут быть предметом АЗС.

Рассмотрим пример анализа заинтересованных сторон компании.

Стейкхолдерами компании ООО «Ространс» являются:

- государство;
- ООО «РТ-Инвест транспортные системы» (владелец системы «Платон»);
- ритейлеры;
- транспортные компании ЮФО (конкуренты);
- потребители (население ЮФО);
- клиенты компании ООО «Ространс» (отправители продукции);
- клиенты компании ООО «Ространс» (получатели продукции);
- поставщики ГСМ;
- перевозчики (ИП, владельцы специализированного автотранспорта);
- учредители ООО «Ространс»;
- персонал компании ООО «Ространс»;
- потенциальный персонал компании (население ЮФО).

Оценка влияния и важности стейкхолдеров представлена в таблице 12.

Таблица 12. Оценка влияния и важности стейкхолдеров

Стейкхолдер	Степень важности*	Степень влияния**
государство	низкая	низкая
ООО «РТ-Инвест транспортные системы»	низкая	низкая
ритейлеры	высокая	низкая
транспортные компании ЮФО	высокая	низкая
потребители	высокая	низкая
отправители продукции	высокая	высокая
получатели продукции	высокая	высокая
поставщики ГСМ	низкая	низкая
перевозчики	высокая	высокая
учредители ООО «Ространс»	низкая	высокая
персонал компании ООО «Ространс»	высокая	высокая
потенциальный персонал компании	низкая	низкая

\* Важность – это вклад стейкхолдера в результат деятельности компании. Определяется тем, насколько удовлетворение потребностей, решение проблем и интересов каждого стейкхолдера может повлиять на результат деятельности компании.

\*\* Влияние – это сила стейкхолдера в управлении деятельностью компании. К влиянию относят возможность стейкхолдера влиять на уровень инвестирования проекта и участие в бюджетировании проекта; влияние на ключевые вопросы деятельности компании.

Таким образом, главными стейкхолдерами компании ООО «Ространс» являются отправители и получатели продукции, перевозчики и персонал компании. Остальные стейкхолдеры являются второстепенными.

Определение механизмов вовлечения каждого стейкхолдера в деятельность компании и способов управления его действиями производится на основе матрицы – карты стейкхолдеров (рис.6).



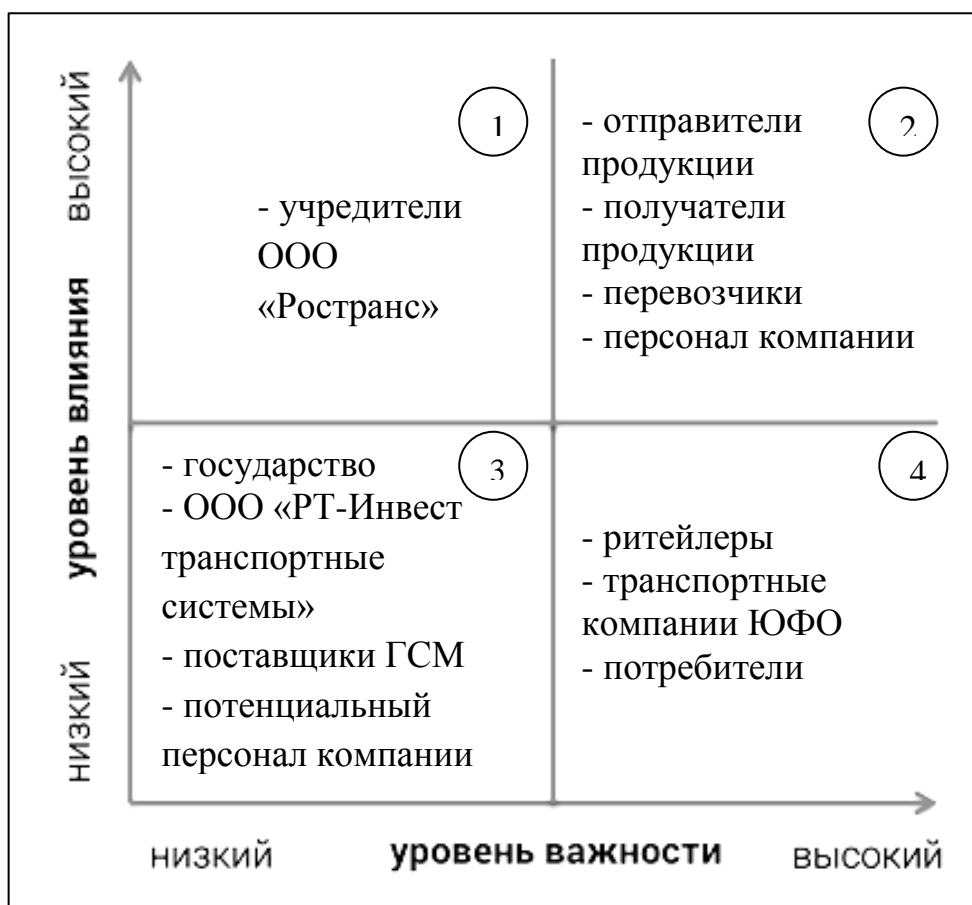


Рис. 6. Матрица-карта стейкхолдеров

В первый квадрат матрицы – карты стейкхолдеров попали учредители ООО «Ространс». Это означает, что стратегия поведения с данными стейкхолдерами – это сохранение удовлетворенности. Она носит консультативный характер и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Их рекомендуется привлекать в качестве консультантов и согласовывать с ними только важные стратегические решения по деятельности компании.

Отправители и получатели продукции, перевозчики и персонал компании представляют собой основных стейкхолдеров компании и должны максимально привлекаться к принятию решений в деятельности компании. Необходимо повышать их заинтересованность в деятельности компании и полностью удовлетворять их потребности.

Ритейлеры, транспортные компании ЮФО и потребители образуют третью группу. Стратегия управления ими заключается в получении поддержки. Данная группа стейкхолдеров должна быть ознакомлена со всеми ключевыми параметрами деятельности компании, не смотря на то, что они не принимают в ней прямого участия. При этом рекомендуется данную группу привлекать к обсуждению возможных проблем и заручаться ее дополнительной поддержкой по важным решениям.

Стратегия поведения с государством, ООО «РТ-Инвест транспортные системы», поставщиками ГСМ и потенциальным персоналом компании заключается в игнорировании. Рекомендуется исключительно привлекать данную группу к выполнению требуемых задач, не погружать ее в детали деятельности компании и использовать самый низкий уровень информирования.

## 8 Комплексный анализ внешней и внутренней среды SWOT-анализ

Как отмечал П. Друкер, результаты можно получить путем использования возможностей, нахождения правильных путей и концентрации на них основных ресурсов и усилий. Поэтому использование матрицы SWOT-анализа как одного из основных инструментов стратегического управления представляется возможным.

Изменения во внешней среде транспортной системы Ростовской агломерации требуют адекватной реакции для поддержания ее работы. Микрологистическая система пассажирских перевозок находится в постоянном взаимодействии и под влиянием макрологистической системы агломерации. Пример SWOT-анализа транспортной системы (фрагмент, табл.13) [8].

Таблица 13. Матрица SWOT-анализа транспортной системы (пассажирский транспорт Ростовской агломерации)

<i>Внутренние сильные стороны</i>	<i>Внутренние слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) разветвленная маршрутная сеть;</li> <li>2) четкие маршруты движения;</li> <li>3) ритмичность перевозок;</li> <li>4) наличие подвижного состава различной вместимости;</li> <li>5) возможность массовых перевозок городского населения;</li> <li>6) присутствие различных транспортных компаний на рынке;</li> <li>7) доступность разным слоям населения;</li> <li>8) оказание транспортных услуг различного уровня комфортности;</li> <li>9) муниципальная поддержка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) низкий уровень качества транспортных услуг;</li> <li>2) значительный средний возраст подвижного состава;</li> <li>3) слабый механизм воздействия на коммерческих перевозчиков;</li> <li>4) низкая скорость движения транспортных средств в транспортном потоке;</li> <li>5) нарушение графиков движения;</li> <li>6) отклонения от маршрутов движения;</li> <li>7) рост числа автомобильных пробок;</li> <li>8) увеличивающаяся населенность транспортных средств;</li> <li>9) неравномерность распределения маршрутной сети;</li> <li>10) убыточность перевозок по ряду маршрутов</li> </ol>
<i>Благоприятные внешние возможности</i>	<i>Внешние угрозы</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) интенсификация развития города;</li> <li>2) сокращение нагрузки на улично-дорожную сеть частного транспорта;</li> <li>3) развитие маршрутной сети;</li> <li>4) прозрачность государственного регулирования;</li> <li>5) оптимизация парка транспортных средств;</li> <li>6) увеличение скорости движения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) неконтролируемый рост автомобилизации;</li> <li>2) особенности городской застройки;</li> <li>3) рост цен на горюче-смазочные материалы;</li> <li>4) рост общественных издержек;</li> <li>5) угроза со стороны рынка труда;</li> <li>6) рост издержек автотранспортных предприятий;</li> <li>7) снижение безопасности движения;</li> <li>8) ухудшение экологической ситуации</li> </ol>

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет нам определить приоритеты в направлениях развития пассажирских перевозок в транспортной системе

агломерации. Результаты оценки сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз представлены в таблице 14.

Таблица 14. Общая оценка сильных и слабых сторон транспортной системы, возможностей и угроз внешней среды (фрагмент)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Сумм. балл	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Сумм. балл
1) разветвленная маршрутная сеть	44	1) низкий уровень качества транспортных услуг	32
2) наличие подвижного состава различной вместимости	44	2) слабый механизм воздействия на коммерческих перевозчиков	21
3) возможность массовых перевозок	39	3) значительный средний возраст подвижного состава	32

На основе определенных количественных характеристик рассмотрим возникшие на пересечении сильных и слабых сторон транспортной системы, возможностей и угроз, задачи в области менеджмента транспортной системы (табл. 15).

Таблица 15. Задачи менеджмента транспортной системы

		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
		разветвленная маршрутная сеть наличие подвижного состава различной вместимости возможность массовых перевозок городского населения доступность разным слоям населения присутствие различных операторов на рынке муниципальная поддержка четкие маршруты движения ритмичность перевозок низкий уровень оказываемых слабый механизм воздействия на значительный возраст подвижного состава рост числа автомобильных пробок низкая скорость движения транспортных средств в нарушение графиков движения неравномерность распределения маршрутной сети убыточность перевозок по ряду маршрутов	
ВОЗМОЖНОСТИ	интенсификация развития мегаполиса	Создание тарифных зон с разделением стоимости проезда согласно зонам	Ужесточение ответственности перевозчиков за нарушение правил дорожного движения и правил перевозки пассажиров и багажа закупка нового подвижного состава в лизинг или поделительное владение Развитие альтернативных видов транспорта (внеуличных) Внесение изменений в маршруты движения в зависимости от времени дня Учет затрат в накладные расходы предприятий
	развитие маршрутной сети		
	прозрачность государственного регулирования		
	оптимизация парка транспортных средств		
сокращение нагрузки на улично-дорожную сеть частного транспорта	Зонирование городской зоны с введением ограничений на въезд		

		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ						СЛАБЫЕ СТОРОНЫ											
		разветвленная маршрутная сеть	наличие подвижного состава	различной емкости	возможность массовых перевозок	городского населения	доступность разным слоям населения	присутствие различных операторов на рынке	муниципальная поддержка	четкие маршруты движения	ритмичность перевозок	низкий уровень оказываемых	слабый механизм воздействия на	значительный возраст подвижного состава	рост числа автомобильных пробок	низкая скорость движения	транспортных средств в	нарушение графиков движения	неравномерность распределения
УГРОЗЫ	увеличение скорости движения	Выделение приоритетных полос для движения общественного транспорта																	
	неконтролируемый рост автомобилизации	Развитие альтернативных дорог для движения личного автотранспорта и большегрузных авто						Развитие системы парковок и запрет на парковку машин вдоль линии движения											
	особенности городской застройки																		
	снижение безопасности движения																		
	рост общественных издержек	Активное информирование пассажиров о графике движения пассажирского транспорта																	
	рост издержек автотранспортных предприятий																		
рост цен на горюче-смазочные материалы	Государственное субсидирование покупки ГСМ																		

Сформулированные задачи могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

При этом их количественная оценка исходит из суммирования экспертных оценок (баллов) комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Так получаем наиболее значимые задачи менеджмента транспортной системы, которые представлены в таблице 16.

Таблица 16. Количественная оценка задач менеджмента транспортной системы

№ п/п	Формулировка задачи	Оценка
1	Развитие альтернативных видов транспорта (внеуличных)	148
2	Определение оптимального числа подвижного состава с обязательным указанием его в конкурсных контрактах	63

<i>№ п/п</i>	<i>Формулировка задачи</i>	<i>Оценка</i>
3	<i>Создание тарифных зон с разделением стоимости проезда согласно зонам</i>	60
4	<i>Активное информирование пассажиров о графике движения пассажирского транспорта</i>	53

## 9 GAP-анализ

GAP-анализ или анализ разрывов – метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели.

В сертификации GAP-анализ или диагностический аудит – это один из инструментов консалтинга. По сути, представляет из себя расширенную версию сертификационного аудита. При его проведении консультант-аудитор оценивает компанию на соответствие заданному критерию.

Этапы проведения GAP-анализа:

- 1 Определение текущего значения.
- 2 Определение максимально доступного значения.
- 3 Прогнозирование развития, разработка сценариев.
- 4 Разработка набора планов (инициатив) по достижению.
- 5 Отчётность.

Пример GAP-анализа компании АО «ФПК» (табл.17).

Таблица 17. GAP-анализ компании АО «ФПК»

<i>Желаемое состояние</i>	<i>Текущее состояние</i>	<i>Задачи по устранению разрыва</i>
<i>Замена устаревшего парка вагонов</i>	<i>Износ подвижного состава</i>	<i>Закупка современного подвижного состава, отвечающего мировому уровню (25 единиц подвижного состава)</i>
<i>Сокращение текучести кадров</i>	<i>Текучесть кадров</i>	<i>Переподготовка и перевод сокращаемых сотрудников на вакантные позиции в АО «ФПК» или в холдинге «РЖД»</i>
<i>Развитие сопутствующего бизнеса, предоставление дополнительных сервисных услуг</i>	<i>Недостаточный уровень оснащенности подвижного состава современными технологиями (Интернет, телефон и т.д.)</i>	<i>Внедрение новых технологий</i>
<i>Рост платежеспособного спроса на перевозки</i>	<i>Снижение объема перевозок вследствие роста тарифов и снижения транспортной активности и покупательской способности</i>	<i>Снижение ставки НДС по пассажирским перевозкам в дальнем следовании. Повышение качества услуг для обоснования роста стоимости Применение скидок, дифференцированных тарифов</i>

## 10 Анализ ключевых факторов успеха в отрасли

Ключевые факторы успеха – это факторы, которые приносят индустрии преимущество по сравнению с другими отраслями, а также одним предприятиям отрасли над другими. Эти факторы не являются постоянными, они меняются в зависимости от особенностей отраслей промышленности; сегментов рынка, которые обслуживаются, а также времени и этапа жизненного цикла отрасли.

Ключевые факторы успеха (рис.7) базируются на научно-техническом уровне производства и продукта, уровне маркетинга, уровне менеджмента; организационно-техническом уровне производственных процессов финансово-экономическом уровне предприятия, уровне персонала. Существуют специальные требования к комбинации вышеперечисленных факторов, важных для успеха любой отрасли, но и для успешного развития компании в любой отрасли, каждый из них может стать инструментом, для победы в конкурентной борьбе.

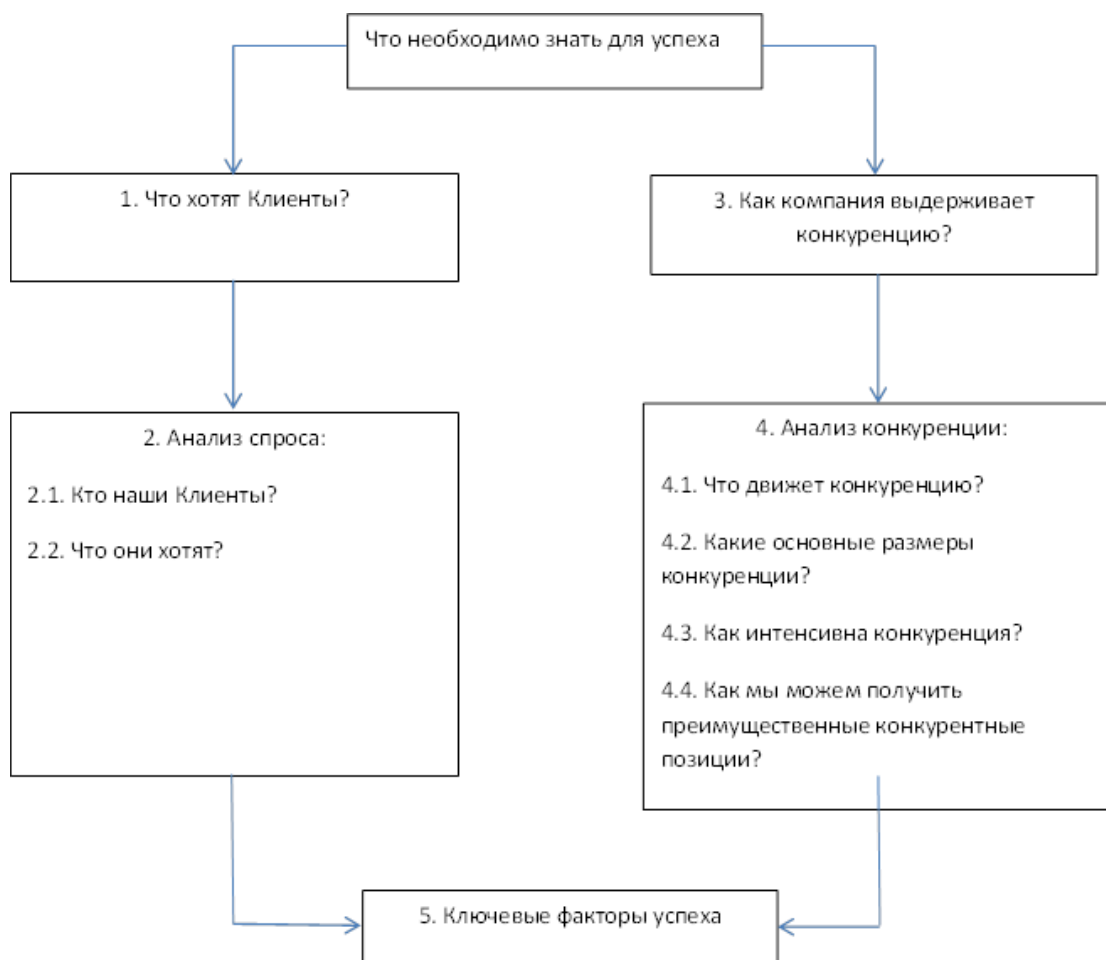


Рис. 7 Ключевые факторы успеха

## 11 Стратегическая карта

Стратегическая карта представляет собой схему, описывающую набор стратегических целей и причинно-следственных связей, которые указывают как нематериальные активы организации преобразуются в материальные (финансовые) результаты.

Ниже представлен пример стратегической карты компании (рис.8).

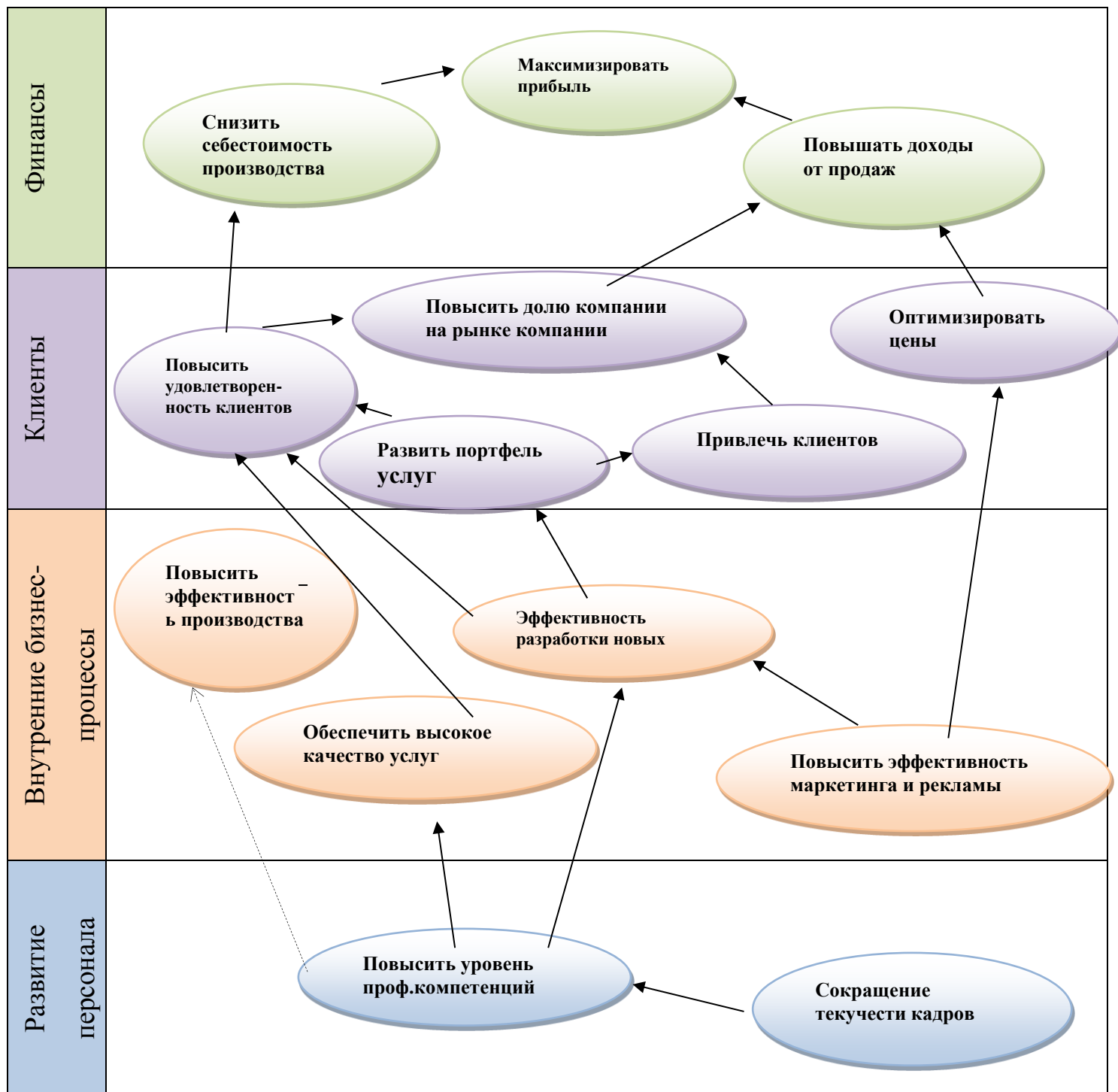


Рис. 8. Стратегическая карта компании

## 12 Технология разработки и внедрения сбалансированной системы показателей

Эффективность сбалансированной системы показателей (ССП) зависит от качества ее внедрения. Внедрение ССП осуществляется в четыре этапа:

- подготовка к разработке ССП;
- разработка ССП;
- каскадирование ССП;
- контроль выполнения стратегии.

На этапе подготовки к построению ССП необходимо разработать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать ССП.

Важно всегда помнить, что ССП – это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых стратегий. Необходимо сначала завершить разработку стратегии, а потом приступить к созданию сбалансированной системы показателей.

При определении подразделений, для которых будет разрабатываться ССП, нужно учитывать следующее: чем больше подразделений предприятия управляются стратегически с помощью одной ССП, тем лучше можно каскадировать (декомпозировать, передавать) важные цели с верхнего уровня на нижние.

Одним из важных мероприятий при подготовке к разработке ССП является выбор перспектив. Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании.

Компании, формулирующие свою стратегию слишком односторонне, необязательно отклоняются только в сторону финансов. Встречаются компании, которые слишком ориентированы на клиента и забывают о своих финансовых целях. Некоторые компании могут быть чрезмерно ориентированы на свои бизнес-процессы и не обращают внимания на рыночные аспекты. Равноправное рассмотрение нескольких перспектив позволяет избежать такой несбалансированности.

Итак, исходными предпосылками разработки ССП являются:

- перспективы ССП;
- информированная и мотивированная команда высшего руководства;
- стратегия, являющаяся «зрелой» для разработки ССП.

Разработка ССП

На этом этапе разрабатывается ССП для одной организационной единицы. Это может быть компания в целом, подразделение или отдел.



При этом разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками – построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий.

Стратегические цели имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые, плановые и фактические значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность.

Результат данного этапа обеспечивает единое понимание стратегии и является исходным пунктом для постоянного мониторинга внедрения стратегии. Только после информирования о ССП в организации, передачи целей на нижние уровни (каскадирование), создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников, ССП становится концепцией менеджмента.

На этапе разработки ССП необходимо учитывать, что стратегические цели, а не их показатели, составляют ядро сбалансированной системы показателей. Лучшие показатели бесполезны, если положенные в их основу цели не описывают надлежащим образом стратегию, ведущую к устойчивому конкурентному преимуществу.

Каскадирование (рис. 9) ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в ССП нижестоящих организационных единиц – это вертикальная интеграция целей. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всего предприятия или крупных подразделений будут достигнуты.

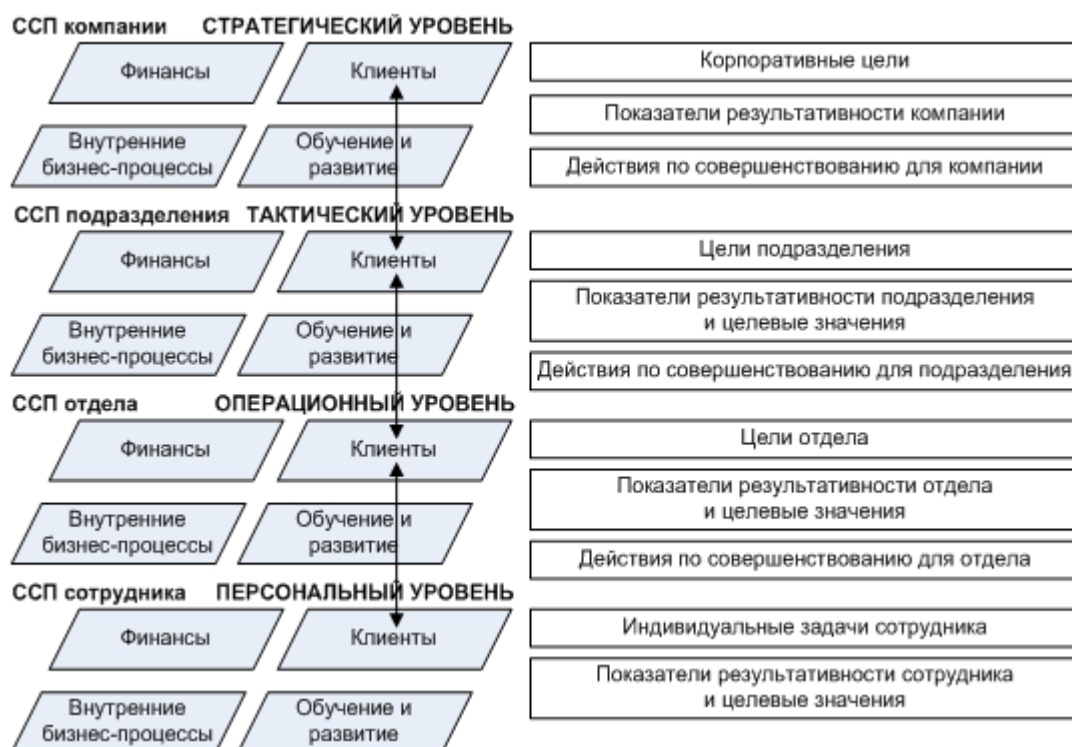


Рис. 9. Процесс каскадирования SSP

При каскадировании стратегия, указанная в корпоративной SSP, распространяется на все уровни управления.

### 13 Матрица БКГ (портфельный анализ)

Матрица Бостонской Консалтинговой Группы позволяет выявить, какие товары приносят компании значительную прибыль, какие позволяют занимать устойчивые позиции на рынке, а какие напротив занимают слабое место на рынке, приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании. Рассмотрим пример матрицы БКГ.

Построение матрицы БКГ начинается с расчета трех показателей по каждой товарной группе, включенной в модель: относительная доля рынка товара компании, темп роста рынка и объем продаж/прибыли анализируемых товарных групп, результаты расчетов заносятся в таблицу (табл.18).

Таблица 18. Сводная таблица данных за 2017год

Название группы	Объем продаж, руб 2015	Объем прибыли, руб 2015	Расчет средневзвешенного темпа роста рынка для матрицы**				Расчет относительной доли рынка***			
			Темп роста	Емкость рынка	Взвешенный темп роста	Рост для матрицы	Доля рынка бренда в сегменте	Доля рынка ключевого конкурента	Относительная доля рынка	Доля для матрицы
СПД	50 000 000	42 500 000	25%	75 500 000	18,96%	высокий	45%	10%	4,50	высокая
СКД	10 000 000	7 700 000	75%	15 000 000	11,30%	высокий	55%	15%	3,67	высокая
Разгрузитель шнековый	1 500 000	1 100 000	5%	2 272 001	0,1%	низкий	21%	5%	4,20	высокая
Нории	4 500 000	3 200 000	3%	5 625 000	0,17%	низкий	35%	12%	2,92	высокая
Шнек зачистной	3 000 000	1 700 000	4%	1 176 401	0,05%	низкий	15%	6%	2,50	высокая
<b>ИТОГО</b>	<b>69 000 000</b>	<b>56 200 000</b>		<b>99 573 401</b>						

На основе рассчитанных показателей соотнесем полученные данные с критериями по каждой категории и составим матрицу (рисунок 10).

Таким образом, в квадрате матрицы БКГ «Звезды» находятся направления бизнеса компании, которые являются лидерами в своей быстро растущей отрасли, к ним относятся силосы с конусным днищем и силосы с плоским днищем. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит не снижать, а, возможно, и увеличивать инвестиции.

На данные направления бизнеса должны быть выделены одни из лучших ресурсов компании (персонал, научные разработки, денежные средства). Данный вид бизнеса является будущим стабильным поставщиком денежных средств для компании.

		Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
Темп роста	Высокий (больше 10%)	<b>ТРУДНЫЕ ДЕТИ</b>		<b>ЗВЕЗДЫ</b>	
				СПД	50000000
				СКД	10000000
		<b>ИТОГО</b>	<b>-</b>	<b>ИТОГО</b>	<b>60 000 000</b>
Темп роста	Низкий (меньше 10%)	<b>СОБАКИ</b>		<b>ДОЙНЫЕ КОРОВЫ</b>	
				Разгрузитель шнековый	1500000
				Шнек зачистной	3000000
		<b>ИТОГО</b>	<b>-</b>	<b>ИТОГО</b>	<b>9 000 000</b>
		Низкая (меньше 1)		Высокая (больше 1)	
Относительная доля рынка					

Рис. 10. Матрица БКГ на основе сводной таблицы данных за 2017 год

Квадрат «Дойные коровы» представляет собой направления бизнеса с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже стагнирующих рынках. Следовательно, такие товары как разгрузитель шнековый, шнек зачистной и нории являются основными генераторами прибылей и денежных средств.

Данные товары не требуют высоких инвестиций, только на поддержание текущего уровня продаж. Компания может использовать денежный поток от реализации таких товаров и услуг для развития своих более перспективных направлений бизнеса.

## 14 Матрица «McKinsey - General Electric»

Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» имеет размерность 3x3. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и

относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» располагаются параметры, которые подконтрольны компании, соответственно, по оси Y – неподконтрольные.

Увеличение размерности матрицы до 3x3 позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков или пузырьков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса компании показывается сегментом в этом кружке. Пример построения матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи» (табл.19–21).

Таблица 19. Оценка конкурентоспособности компании ООО «Ространс»

<i>Критерии конкурентоспособности</i>	<i>Вес фактора</i>	<i>Оценка выраженности фактора</i>	<i>Итоговая оценка</i>
<i>профессионализм логистов, работающих в компании</i>	<i>20%</i>	<i>8</i>	<i>1,6</i>
<i>наличие специализированного автотранспорта</i>	<i>25%</i>	<i>5</i>	<i>1,25</i>
<i>прозрачность операций с грузом</i>	<i>17%</i>	<i>2</i>	<i>0,34</i>
<i>надежность транспортировки</i>	<i>25%</i>	<i>7</i>	<i>1,75</i>
<i>инициативность</i>	<i>13%</i>	<i>2</i>	<i>0,26</i>
	<i>100%</i>		<i>5,20</i>

Таблица 20. Оценка привлекательности рынка транспортных услуг

<i>Критерии привлекательность рынка</i>	<i>Вес фактора</i>	<i>Оценка выраженности фактора</i>	<i>Итоговая оценка</i>
<i>высокий объем продаж транспортных услуг</i>	<i>20%</i>	<i>10</i>	<i>2</i>
<i>высокие темпы роста рынка транспортных услуг</i>	<i>20%</i>	<i>9</i>	<i>1,8</i>
<i>наличие свободных ниш на рынке транспортных услуг</i>	<i>15%</i>	<i>8</i>	<i>1,2</i>
<i>сила конкурирующих компаний невелика</i>	<i>12%</i>	<i>6</i>	<i>0,72</i>
<i>на рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности</i>	<i>15%</i>	<i>7</i>	<i>1,05</i>
<i>прогнозируется долгосрочный рост рынка</i>	<i>13%</i>	<i>8</i>	<i>1,04</i>
<i>риски влияния внешних факторов невысоки</i>	<i>5%</i>	<i>4</i>	<i>0,2</i>
	<i>100%</i>		<i>8,01</i>

Таблица 21. Матрица «McKinsey - General Electric»

Привлекательность рынка	Высокая (8-10 баллов)		ООО «Ространс»	
	Средняя (4-7 баллов)			
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность компании		

По итогам построения матрицы «McKinsey – General Electric» компания ООО «Ространс» попала в квадрат «Высокая привлекательность рынка – средняя конкурентоспособность компании на рынке». В данном случае методика рекомендует следующие основные направления разработки стратегии:

- все усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.) концентрировать на конкурентных преимуществах компании;
- четко определить источники роста на рынке (с точки зрения потребителей и конкурентов);
- выстраивать избирательную четкую стратегию нападения только на тех конкурентов, против которых у компании есть явное преимущество;
- остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью.

На основе проведенного анализа и в рамках выбранной стратегии развития компании ООО «Ространс» можно говорить о следующих задачах, стоящих перед компанией:

- оптимизация косвенных расходов;
- разработка системы мотивации персонала;
- формирование резервного фонда;
- формирование фонда развития;
- разработка логистами компании в сотрудничестве с логистическими отделами компаний-заказчиков маршрутов, проходящих по региональным трассам, взносы в систему «Платон» по которым не взимаются;
- заключение договоров на перевозки с компаниями, занимающимися продажей товаров с неэластичным спросом по цене (предметы первой необходимости, товары, стоимость которых незначительна для семейного бюджета, труднозаменяемые товары);
- формирование хорошей репутации компании, как партнера (предоставление услуг неизменно высокого качества, соблюдение договорных обязательств, быстрая реакция на возникающие проблемы);
- повышение заинтересованности в деятельности компании отправителей и получателей продукции, а также перевозчиков;
- мониторинг степени активности ритейлеров и экономического кризиса;
- разработка рекламной кампании, направленной на демонстрацию сильных сторон компании;
- разработка четкого позиционирования компании в работе с клиентами;

- поиск крупных клиентов, цепь поставок продукции которых включает несколько видов транспорта (включение компании в мультимодальную цепь поставок продукции);
- увеличение количества и дифференциации собственного специализированного автотранспорта;
- повышение прозрачности операций с грузом (засчет введения возможностей мониторинга груза в процессе перевозки);
- повышение цены на услуги, обоснованное улучшением качества предоставляемых услуг.

## **15 Календарный план внедрения изменений**

Календарное планирование в управлении проектами – это важный процесс, результатом которого является календарный план проекта.

Целью календарного планирования является получение точного расписания проекта с учетом работ, сроков исполнения, ответственных и необходимых ресурсов. Календарный план является основой для исполнения проекта.

«Составление календарного плана-графика проекта включает в себя несколько аспектов. Мы должны спланировать сроки и длительности работ, определить их последовательность и взаимосвязи, подумать о необходимых ресурсах, учесть стоимость этих работ и ресурсов. В дальнейшем, когда проект перейдет на стадию исполнения, то есть практической реализации запланированных действий, именно по этому плану-графику мы отслеживаем ход выполнения работ. И, если что-то в проекте пойдет не так, можно, сверив с первоначальным планом проекта, внести соответствующие изменения» [9].

Для увязки сроков работ по проекту, их продолжительность и зависимости, используем инструмент календарного планирования – диаграмму Ганта.

«Диаграмма Ганта – это наглядное представление календарного плана-графика проекта, в котором слева расположен иерархический перечень всех работ проекта (СДР), и справа – календарь с конкретными датами. Работы обозначены полосками, связи между работами – стрелками» [9].

Диаграмма Ганта, построенная с использованием Microsoft Project, представлена на рисунке 11.



– *Операционные риски* – это риски, связанные с вероятностью убытка в результате ошибочных внутренних процессов, действий персонала и систем [29].

– *Риски опасностей* – это риски, связанные с наличием негативных факторов на объект риска.

Пример.

*Реестр рисков реализации программы развития логистики пассажирских перевозок в Ростовской агломерации представлен в таблице 22. Далее определим шкалу ущерба, оцениваемого как малый, средний или большой. И шкалу вероятности: малая, средняя или большая. Построим карты риска с разной линией толерантности для ситуации до (рисунок 12) и после принятия превентивных мер (рисунок 13).*



Таблица 22. Пример регистра рисков (фрагмент)

№	Наименование риска	Описание риска	Метод реагирования	В условиях отсутствия превентивных мер		После превентивных мер	
				ущерб	вероятность	ожидаемый ущерб	ожидаемая вероятность
<i>Стратегические риски</i>							
1	<i>Ошибки в анализе ситуации на рынке транспортных услуг</i>	<i>Неверно определены востребованность услуг, степень конкуренции</i>	<i>Проведение качественного анализа по методикам PEST, SWOT. Детализация стратегии</i>	<i>средний</i>	<i>малая</i>	<i>малый</i>	<i>малая</i>
2	<i>Неэффективное управление процессом реализации программы развития логистики пассажирских перевозок в Ростовской агломерации</i>	<i>Имеются неверные решения и разрывы в реализации программы</i>	<i>Внедрение эффективной системы контроля за реализацией программных мероприятий Мониторинг эффективности независимыми экспертами</i>	<i>большой</i>	<i>средняя</i>	<i>средний</i>	<i>малая</i>
3	<i>Недостаточный объем и уровень квалификации рабочих кадров и кадров среднего звена</i>	<i>Сложности в работе с персоналом при предоставлении качественных транспортных услуг</i>	<i>Проведение семинаров, тренингов по подготовке и переподготовке кадров Привлечение внешних экспертов или консультантов</i>	<i>малый</i>	<i>средняя</i>	<i>малый</i>	<i>малая</i>

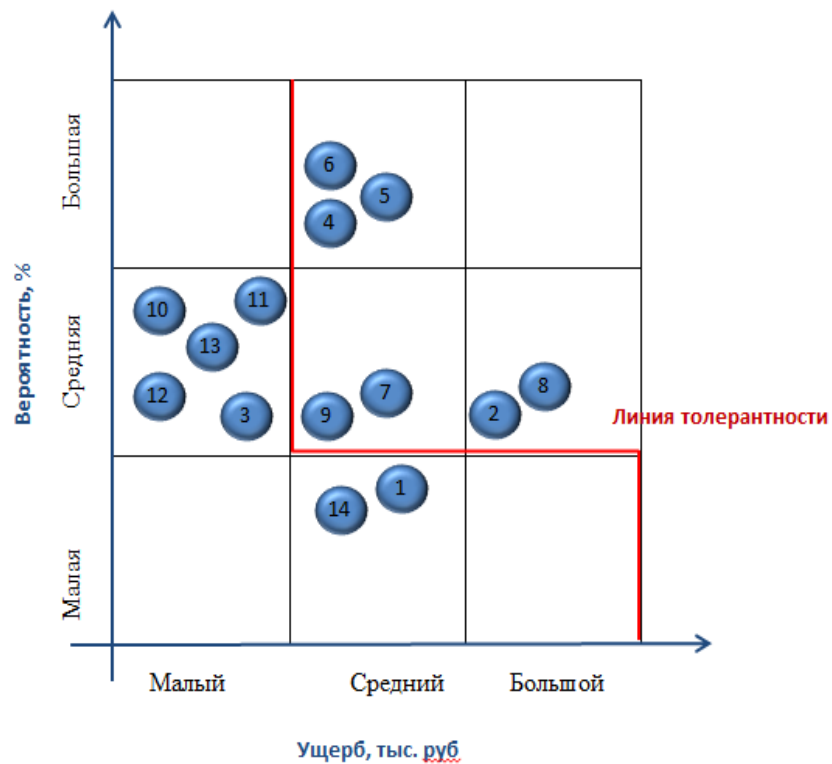


Рис. 12. Карта риска 1: до принятия превентивных мер

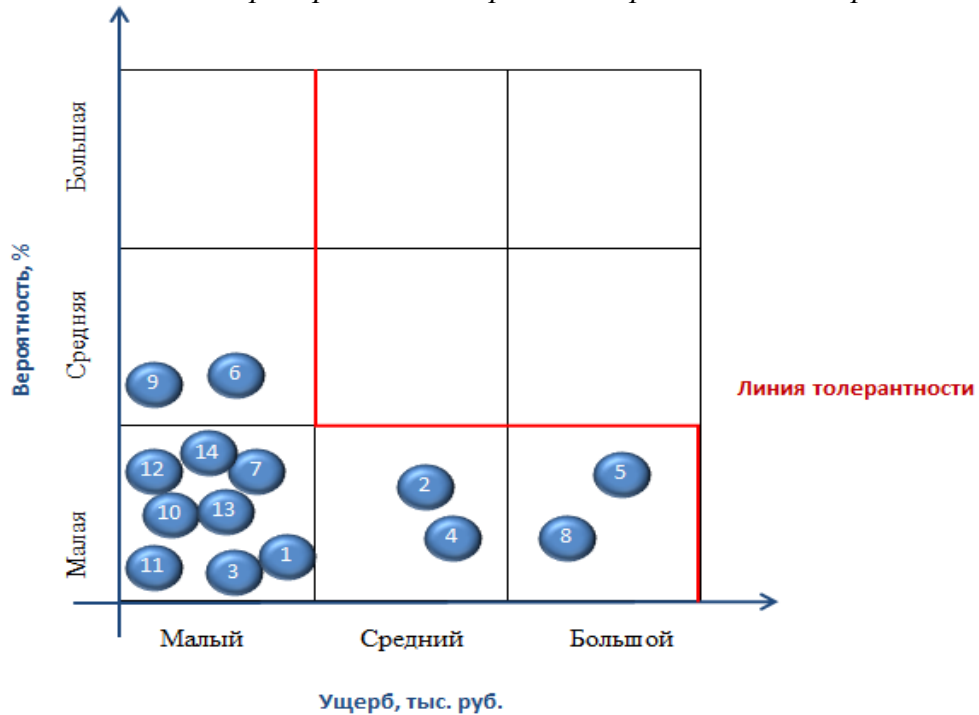


Рис. 13. Карта риска 2: после принятия превентивных мер

После принятия превентивных мер проект значительно повысил уровень управляемости.

## 17 Анализ ожидаемых выгод

Согласно ИСО 9001-2000 [15], организация должна применять подходящие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов системы менеджмента качества. Эти методы должны демонстрировать способность процессов достигать запланированных результатов.

Целью метрик бизнес-планирования является оценка воспринимаемого качества обслуживания (Quality of Experience, QoE) – мера удовлетворенности бизнеса, соотнесенная с его потребностями.

Метрика процесса – это количественная мера степени достижения процессом своей цели [16].

Метрика – это показатель процесса или компоненты процесса, который используется для эффективности бизнеса [16].

Пример анализа ожидаемых выгод.

*По оценке экспертов, внедрение «Программы развития логистики пассажирских перевозок в Ростовской агломерации» значительно изменит метрики логистики пассажирских перевозок региона в лучшую сторону (табл.23).*

Таблица 23. Пример ожидаемых метрик логистики пассажирских перевозок в Ростовской агломерации до и после реализации предлагаемой программы развития (фрагмент)

Показатели программы	Значение показателя программы		Прирост, снижение	
	до улучшения	после улучшения	абсолютный	%
Общий объем перевозок пассажиров внешним транспортом за год в Ростовской агломерации, млн. человек	24,4	25,2	0,8	3,28
Средневзвешенное расстояние на направлении «жилые – центр агломерации», км	7	9,3	2,3	32,86
Дальность поездки пассажиров на индивидуальном транспорте, км	8,5	11,5	3	35,29

## Библиографический список

- 1 **Борисова, В.В.** Логистический менеджмент в межрегиональном товарообмене / Борисова В.В.; Федер. агентство по образованию, Рост. гос. экон. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д. : РГЭУ РИНХ, 2008. – 223 с.1]
- 2 Миссия организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 12.11.2017)
- 3 Мескон Майкл Основы менеджмента: пер. с англ. / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М.: Вильямс, 2008
- 4 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
- 5 Журнал идей и решений для эффективного управления городом «Сити-менеджер». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.city-manager.org/magazine/undefined2012/prodolzhaem-dvizhenie/> (дата обращения: 12.11.2017)
- 6 3600 strategy Сайт, посвященный стратегии, технологиям ее разработки и осуществления. [Электронный ресурс]. URL: <http://360strategy.ru/business-strategy/5-forces/> (дата обращения: 02.11.2017)
- 7 Анализ конкурентов в 10 шагов: практическая инструкция. [Электронный ресурс]. URL: <http://moneymakerfactory.ru/articles/analiz-konkurentov/> (дата обращения: 02.11.2017)
- 8 **Муленко, О.В.** Развитие логистики пассажирских перевозок Ростовской агломерации [Текст] : монография / О. В. Муленко, А. В. Гузенко, Н. А. Ковалева ; Росжелдор, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Ростовский гос. ун-т путей сообщ.» (ФГБОУ ВПО РГУПС). - Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВПО РГУПС, 2014. - 108 с.
- 9 Календарное планирование. Сайт компании Just Consulting. [Электронный ресурс]. URL: <http://juco.ru/library/articles/other/scheduling/> (дата обращения: 02.11.2017)
- 10 Риск. [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%E8%F1%EA> (дата обращения: 02.04.2013)
- 11 Управление рисками. [Электронный ресурс]. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5\\_%F0%E8%F1%EA%E0%EC%E8](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5_%F0%E8%F1%EA%E0%EC%E8) (дата обращения: 02.04.2013)
- 12 Никифоров А.В., Завражных Н.А. Как управлять стратегическими рисками? Управление рисками в рамках сбалансированной системы показателей // Финансовый менеджмент №3. – 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dis.ru/library/detail.php?ID=23426> (дата обращения: 10.04.2013)

- 13 Финансовый риск. [Электронный ресурс]. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D4%E8%ED%E0%ED%F1%EE%E2%FB%E9\\_%F0%E8%F1%EA](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D4%E8%ED%E0%ED%F1%EE%E2%FB%E9_%F0%E8%F1%EA) (дата обращения: 02.11.2017)
- 14 Современный стратегический анализ: 5-е издание Автор: Грант Р.М. Издательство: СПб.: Питер. 2008. – 560 с.
- 15 ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования.. – М.: ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 2008
- 16 Презентация кафедры «Моделирование и оптимизация бизнес-процессов» факультета бизнес-информатики. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hse.ru/data/2010/09/15/1224167542/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%20%D0%B8%20%D0%B5%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B.pdf> (дата обращения: 15.04.2013)

*учебно-методическое пособие*

**Муленко** Ольга Вениаминовна

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Редактор

Техническое редактирование и корректура

Подписано в печать      Формат 60×84/16.

Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л.

Тираж      экз. Изд. №      Заказ

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка  
Народного Ополчения, 2.