

## ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК

© 2014 Л.А. Сосунова, А.Л. Тойменцев\*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, внешняя и внутренняя среда, факторы, компетенции, конкурентные преимущества, стратегическая позиция предприятия, эффективная стратегия.

Рассматриваются вопросы разработки стратегии предприятия, определяется его стратегическая позиция, основанная на комплексной оценке факторов, характеризующих рыночную ситуацию, преимущества и собственные возможности предприятия.

Тенденция опережающего роста сферы услуг становится, на наш взгляд, определяющей в современном обществе, а значимость отраслей сферы услуг как крупного сектора экономики проявляется все отчетливее<sup>1</sup>. Автотранспортное предприятие как микроэкономическая система строит свое функционирование в тесной взаимосвязи с внешней средой. Поэтому одной из главных задач стратегического управления предприятием является задача его адаптации во внешней среде.

Основной предпосылкой разработки корпоративной стратегии предприятия служит информация о рынке и его особенностях, о возможностях предприятия и его основных конкурентов, об их поведении и намерениях. Корпоративная стратегия разрабатывается для оценки прибыли предприятия как в текущем периоде, так и в будущем, а также для планирования и прогнозирования его дальнейшей деятельности и выявления перспективных направлений при различных вариантах развития рынка.

Оценка внешней среды автотранспортного предприятия включает в себя характеристику макросреды, определение перспективных направлений его развития на рынке грузовых перевозок. В оценку собственных возможностей АТП (автотранспортное предприятие) входят характеристика конкурентоспособности услуги и предприятия в целом, выявление финансового, производственного и сервисного потенциалов, определение положения предприятия на рынке относительно конкурентов. Очень важно учесть особенности сферы деятельности предприятия, его размер и структуру.

Основным методом проведения анализа окружающей среды организации и оценки ее конкурентоспособности служит SWOT-анализ. В ходе проведения SWOT-анализа изучаются хорошо известные в научной литературе характеристики организации. Сильные (*S*) и слабые (*W*) стороны, связанные с внутренними операциями организации, показывают ее особые компетенции. Возможности (*O*) и угрозы или риск (*T*) - это явления внешнего характера, проявляющиеся в бизнес-среде. На рис. 1 представлена модель проведения SWOT-анализа предприятия<sup>2</sup>.

В столбцах области 1 отображаются перечень возможностей предприятия, которые положительным образом могут повлиять на его работу в будущем, в столбцах области 2 - перечень факторов, представляющих угрозу для развития организации.

В строках области 3 определяются сильные стороны организации, а в области 4 - слабые стороны. В строках области 5 представляется оценка интенсивности выявленных факторов (*A<sub>j</sub>*).

В квадрантах *SO*, *ST*, *WO*, *WT* в соответствующих клетках выставляются оценки (*c<sub>ij</sub>*), определяющие степень влияния факторов сильных (*S*) и слабых (*W*) сторон предприятия на использование его возможностей (*O*) или на защиту от опасности (*T*). На первом этапе проведения анализа заполняется лист с балльными оценками экспертов, результаты можно увидеть на рис. 2.

Балльные оценки влияния факторов матриц экспертных оценок транспонируются по формуле  $C_{ij} = A_i \cdot P_j \cdot K_j \cdot c_{ij}$ , после чего формируются матрицы оценки уровня воз-

\* Сосунова Лильяна Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и логистики; Тойменцев Андрей Леопольдович, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail:andrey\_miko@mail.ru.

|                      |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
|----------------------|-----------------------|-------|-----------------------------|-----|-----|-----|-------|------------|-----|-----|-------|--|
|                      |                       | 5     | 1                           |     |     |     |       | 2          |     |     |       |  |
| Название предприятия |                       |       | Благоприятные возможности О |     |     |     |       | Угрозы (Т) |     |     |       |  |
|                      |                       |       | j = 1                       | ... | ... | ... | j = n | j = n+1    | ... | ... | j = r |  |
| $P_j$                | Вероятность появления |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| $K_j$                | Коэффициент влияния   |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| Сильные стороны (S)  |                       | $A_j$ |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| $i = 1$              |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| ...                  |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| ...                  | 3                     |       |                             |     | SO  |     |       |            |     | ST  |       |  |
| ...                  |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| $i = m$              |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| Слабые стороны (W)   |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| $i = m + 1$          |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| ...                  |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| ...                  | 4                     |       |                             |     | WO  |     |       |            |     | WT  |       |  |
| ...                  |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |
| $i = z$              |                       |       |                             |     |     |     |       |            |     |     |       |  |

Рис. 1. Модель проведения SWOT-анализа предприятия

возможностей, угроз, сильных и слабых сторон с учетом интенсивности факторов, вероятности их появления и коэффициента влияния. На рис. 3 представлены матрицы оценки уровня возможностей, угроз, сильных и слабых сторон ООО “Грузовые перевозки”.

На основании матриц оценки уровня возможностей, угроз, сильных и слабых сторон дается интегрированная оценка предприятию по следующим формулам: благоприятных

возможностей -  $O_j = \sum_{i=1}^m C_{ij}$ ; угроз -

$T_j = \sum_{i=m+1}^z C_{ij}$ ; сильных сторон -

$S_i = \sum_{j=1}^n C_{ij}$ ; слабых сторон -  $W_i = \sum_{j=n+1}^r C_{ij}$ .

На рис. 4 представлена матрица интегрированных оценок, отсортированных в зависимости от степени влияния факторов на производственно-хозяйственную деятельность ООО “Грузовые перевозки”.

Транспортная система играет огромную роль в экономике<sup>3</sup>. В научных источниках можно видеть различные подходы к процедуре анализа. При выработке стратегии в менеджменте, мар-

кетинге и логистике применяются различные методы и модели портфолио анализа, особенно часто используется построение стратегических матриц, на основании которых определяется стратегическая позиция предприятия (его рейтинг). Матрица строится на основании сложившейся рыночной ситуации и потенциала предприятия.

Характерной чертой стратегического анализа является то, что он дает в основном качественные характеристики объекта исследования, что связано, как правило, с объективными причинами (т.е. с нестабильностью и изменчивостью окружающей среды, с недостоверностью имеющейся информации), а также и с субъективными причинами, к которым относят неопределенность целей и задач, поведения и принятия управленческих решений.

Учет количественных характеристик не вызывает особых трудностей, чего нельзя сказать об учете и измерении качественных характеристик, поэтому применяют метод экспертных оценок, основанный на субъективных оценках специалистов с применением теории нечетких множеств. Теория нечетких множеств получила в последнее время широкое применение, так как позволяет аналитически работать с трудноформализуемыми параметрами напрямую<sup>4</sup>.

|                                 | Интенсивность факторов (A1)  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Благоприятные возможности (O) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                                 | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 1                             | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  |
| <b>ООО "Грузовые перевозки"</b> |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>A</b>                        |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Pj                              | Вероятность появления  | 0,5 | 0,7 | 0,8 | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,8 | 0,7                           | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,8 | 0,8 | 0,4 | 0,5 | 0,6 |
| Kj                              | Кэффициент влияния   | 0,3 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,8                           | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,6 | 0,4 | 0,4 | 0,7 |
| <b>Сильные стороны (S)</b>      |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                                 | Большой парк подвижного состава  | 3   | 2   | 0   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3                             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   |
|                                 | Высокая техническая оснащенность   | 4   | 2   | 4   | 5   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 0                             | 5   | 3   | 2   | 4   | 4   | 0   | 5   | 3   | 3   | 2   |
|                                 | Высокая квалификация персонала   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 0   | 0   | 0   | 5   | 1                             | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 1   | 3   | 4   | 4   | 4   |
|                                 | Стабильные производственные связи  | 2   | 0   | 0   | 2   | 0   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 0                             | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 0   | 5   | 4   | 4   | 4   |
|                                 | Диверсификация видов деятельности  | 5   | 4   | 0   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2                             | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   |
|                                 | Четко проявляемая компетентность   | 4   | 0   | 0   | 4   | 0   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 0                             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 0   | 4   | 4   | 2   | 4   |
|                                 | Высокое понимание нужд потребителей  | 4   | 0   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 3   | 3   | 4   | 0                             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 0   | 4   | 4   | 2   | 4   |
|                                 | Применение большегрузных поездов на дальние расстояния   | 1   | 2   | 0   | 2   | 0   | 2   | 0   | 2   | 2   | 2   | 2                             | 2   | 0   | 2   | 2   | 2   | 2   | 0   | 2   | 2   | 2   |
|                                 | Гарантированный срок доставки  | 3   | 2   | 3   | 3   | 0   | 3   | 0   | 3   | 3   | 3   | 1                             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| <b>Слабые стороны (W)</b>       |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                                 | Нехватка собств. денежных средств  | -1  | 0   | 0   | -5  | -3  | -2  | -2  | -2  | -2  | -4  | -4                            | -2  | -2  | -4  | -2  | -4  | -4  | -2  | -4  | -2  | 2   |
|                                 | Отсутствие единой информационной базы, обеспечивающей хранение и обработку данных всех структурных подразделений предприятия | -5  | 0   | -4  | -4  | 0   | -2  | -2  | -2  | -2  | -2  | -4                            | 0   | -2  | -4  | -2  | -4  | -4  | 0   | -3  | -3  | 0   |
|                                 | Постоянные тарифы, не зависящие от условий перевозок   | -3  | 3   | -2  | -4  | -4  | -1  | -1  | -1  | -1  | 0   | -4                            | -2  | -2  | -4  | -2  | -4  | -4  | -2  | -5  | -5  | -4  |
|                                 | Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии предприятия  | -1  | 0   | -2  | -4  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | -4  | -4                            | -2  | -2  | -4  | -2  | -4  | -4  | -2  | 0   | 0   | 0   |
|                                 | Слабая реклама по предоставлению услуг населению   | -5  | 0   | -3  | -3  | -1  | -3  | -3  | -3  | -3  | -2  | -3                            | -2  | -2  | -3  | -2  | -3  | -3  | -2  | -3  | -3  | 0   |
|                                 | Форма расчета с потребителями услуг только по предоплате   | -1  | 0   | 0   | -3  | -2  | -3  | -3  | -3  | -3  | -2  | -2                            | -2  | -2  | -2  | -2  | -2  | -2  | -2  | -2  | -3  | -3  |
|                                 | Средняя скорость реагирования на заказ   | -5  | -1  | -2  | -1  | 0   | -3  | -3  | -3  | -3  | -1  | -1                            | -1  | -1  | -1  | -1  | -1  | -1  | -1  | -1  | -5  | 0   |
|                                 | Слабые позиции в НИОКР   | -2  | 0   | -3  | -1  | 0   | -1  | -1  | -1  | -1  | 0   | -1                            | -2  | -2  | -1  | -2  | -2  | -1  | -2  | 0   | 0   | -1  |
|                                 | Малая доля в сегменте международных перевозок  | -2  | 2   | 0   | -4  | -1  | 0   | -1  | 0   | -1  | -4  | -4                            | 0   | -4  | -1  | 0   | -4  | -4  | 0   | -5  | -5  | -5  |

Рис. 2. Матрица экспертных оценок для ООО "Грузовые перевозки" (начало)

|                                 | Угрозы (Т)                                  |   |                           |   |  |                                     |                                   |                         |                        |     |
|---------------------------------|---|---|---------------------------|---|--|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----|
|                                 | 12  | 13  | 14                        | 15  | 16   | 17                                  | 18                                | 19                      | 20                     |     |
| <b>ООО "Грузовые перевозки"</b> | <b>Вход новых отечественных конкурентов</b> |   |                           |   |  |                                     |                                   |                         |                        |     |
|                                 |   | Изменения в потребностях потребителей услуг | Ужесточение регулирования | Повышение цен на топливо и увеличение стоимости технического обслуживания автотарак | Снижение спроса на междугородные перевозки | Усиление нестабильности в экономике | Появление иностранных конкурентов | Ожесточение конкуренции | Ослабление роста рынка |     |
|                                 | <b>А</b>                                    |   |                           |   |  |                                     |                                   |                         |                        |     |
| <b>Рj</b>                       | 1   | 0,6   | 0,5                       | 0,8   | 0,4  | 0,8                                 | 0,3                               | 0,7                     | 0,8                    | 0,4 |
| <b>Кj</b>                       | 0,8   | 0,8   | 0,4                       | 0,8   | 0,3  | 0,7                                 | 0,4                               | 0,8                     | 0,4                    | 0,4 |
|                                 | <b>Сильные стороны (S)</b>                  |   |                           |   |  |                                     |                                   |                         |                        |     |
|                                 | 3   | 3   | -1                        | 5   | 4  | 3                                   | 2                                 | 3                       | 0                      | 0   |
|                                 | 2   | 2   | 0                         | 2   | 4  | 2                                   | 2                                 | 2                       | 1                      | 1   |
|                                 | 2   | 0   | 0                         | 5   | 5  | 2                                   | 0                                 | 1                       | 2                      | 2   |
|                                 | 2   | 0   | 0                         | 4   | 2  | 4                                   | 1                                 | 2                       | 1                      | 1   |
|                                 | 2   | 4   | 0                         | 3   | 3  | 2                                   | 0                                 | 1                       | 2                      | 2   |
|                                 | 1   | 0   | 0                         | 2   | 2  | 2                                   | 0                                 | 2                       | 4                      | 4   |
|                                 | 1   | 0   | 0                         | 2   | 2  | 2                                   | 0                                 | 2                       | 5                      | 5   |
|                                 | 0   | 0   | 0                         | 2   | 0  | 0                                   | 3                                 | 1                       | 0                      | 0   |
|                                 | 2   | 1   | 0                         | 4   | 2  | 2                                   | 0                                 | 2                       | 2                      | 2   |
|                                 | <b>Слабые стороны (W)</b>                   |   |                           |   |  |                                     |                                   |                         |                        |     |
|                                 | -1  | -3  | -3                        | -2  | -3   | -2                                  | 0                                 | 0                       | -3                     | -3  |
|                                 | -3  | -3  | -4                        | -4  | 0  | -4                                  | 0                                 | -2                      | 0                      | 0   |
|                                 | 0   | 0   | -3                        | -3  | 0  | -3                                  | 0                                 | -2                      | 0                      | 0   |
|                                 | 0   | -4  | 0                         | 0   | -3   | 0                                   | -2                                | -1                      | -3                     | -3  |
|                                 | -3  | 0   | -3                        | -4  | -2   | -3                                  | 0                                 | -2                      | -1                     | -1  |
|                                 | -2  | -4  | -3                        | -3  | 0  | -3                                  | 0                                 | -1                      | 0                      | 0   |
|                                 | -1  | -2  | -2                        | -3  | -2   | -4                                  | -1                                | -1                      | 0                      | 0   |
|                                 | 0   | 0   | -4                        | -4  | -3   | -4                                  | 0                                 | 0                       | 0                      | 0   |
|                                 | -3  | 0   | -4                        | -2  | -4   | -3                                  | -3                                | -1                      | 0                      | 0   |

Рис. 2. Матрица экспертных оценок для ООО "Грузовые перевозки" (окончание)

|                                 | Интенсивность факторов (Ai)  |       |       |       |     |     |     |      |      |     |      | Благоприятные возможности (O) |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------|--|-------|-------|-------|-----|-----|-----|------|------|-----|------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                 | 1  | 2     | 3     | 4     | 5   | 6   | 7   | 8    | 9    | 10  | 11   | 1                             | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    |
| <b>ООО "Грузовые перевозки"</b> |  |       |       |       |     |     |     |      |      |     |      |                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>A</b>                        |  |       |       |       |     |     |     |      |      |     |      |                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Pj                              | Вероятность появления  | 0,5   | 0,7   | 0,8   | 0,8 | 0,5 | 0,6 | 0,6  | 0,8  | 0,7 | 0,5  | 0,5                           | 0,5   | 0,6   | 0,6   | 0,8   | 0,8   | 0,4   | 0,7   | 0,7   | 0,5   | 0,6   |
| Kj                              | Коэффициент влияния  | 0,3   | 0,8   | 0,8   | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 0,5  | 0,6  | 0,8 | 0,4  | 0,4                           | 0,4   | 0,5   | 0,6   | 0,8   | 0,8   | 0,4   | 0,7   | 0,7   | 0,5   | 0,6   |
| <b>Сильные стороны (S)</b>      |  |       |       |       |     |     |     |      |      |     |      |                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 3                               | Большой парк подвижного состава  | 0,9   | 3,36  | 7,68  | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 7,2  | 5,04 | 6   | 3    | 6,3                           | 6,3   | 6,3   | 6,3   | 6,3   | 6,3   | 6,3   | 6,3   | 6,3   | 6,3   | 6,3   |
| 4                               | Высокая техническая оснащенность   | 1,2   | 4,48  | 12,8  | 2,4 | 4,8 | 4,8 | 5,76 | 0    | 8   | 2,4  | 3,36                          | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  |
| 1                               | Высокая квалификация персонала   | 0,6   | 2,24  | 2,56  | 1,2 | 0   | 2,4 | 2,4  | 3,84 | 0   | 1,6  | 1,68                          | 1,68  | 1,68  | 1,68  | 1,68  | 1,68  | 1,68  | 1,68  | 1,68  | 1,68  | 1,68  |
| 2                               | Стабильные производственные связи  | 0     | 0     | 2,56  | 0   | 2,4 | 3   | 4,8  | 5,6  | 4   | 2    | 3,36                          | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  | 3,36  |
| 5                               | Диверсификация видов деятельности  | 3     | 11,2  | 6,4   | 4,5 | 3   | 3,6 | 9,6  | 0    | 6,4 | 1,6  | 8,4                           | 8,4   | 8,4   | 8,4   | 8,4   | 8,4   | 8,4   | 8,4   | 8,4   | 8,4   | 8,4   |
| 4                               | Четко проявляемая компетентность   | 0     | 0     | 10,24 | 0   | 3,6 | 3,6 | 7,68 | 0    | 6,4 | 1,6  | 6,72                          | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  |
| 4                               | Высокое понимание нужд потребителей  | 0     | 0     | 7,68  | 0   | 3,6 | 3,6 | 7,68 | 0    | 6,4 | 1,6  | 6,72                          | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  | 6,72  |
| 1                               | Применение большегрузных поездов на дальние расстояния   | 0,3   | 1,12  | 1,28  | 0   | 0,6 | 0,6 | 0,96 | 1,12 | 0   | 0,4  | 0,84                          | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  |
| 3                               | Гарантированный срок доставки  | 0,9   | 3,36  | 5,76  | 0   | 2,7 | 2,7 | 4,32 | 1,68 | 4,8 | 2,4  | 5,04                          | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  |
| <b>Слабые стороны (W)</b>       |  |       |       |       |     |     |     |      |      |     |      |                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| -1                              | Нехватка средств. денежных средств   | 0     | 0     | 3,2   | 0,9 | 0,6 | 0,6 | 1,92 | 2,24 | 0,8 | -0,8 | -0,84                         | -0,84 | -0,84 | -0,84 | -0,84 | -0,84 | -0,84 | -0,84 | -0,84 | -0,84 | -0,84 |
|                                 | Отсутствие единой информационной базы, обеспечивающей хранение и обработку данных всех структурных подразделений предприятия |       |       |       |     |     |     |      |      |     |      |                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| -5                              | Постоянные тарифы, не зависящие от условий перевозок   | 0     | 0     | 12,8  | 0   | 3   | 3   | 4,8  | 11,2 | 0   | 3    | 0                             | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| -3                              | Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии предприятия  | -1,35 | -5,04 | 7,68  | 3,6 | 0,9 | 0,9 | 0    | 6,72 | 2,4 | 3    | 5,04                          | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  | 5,04  |
| -1                              | Слабая реклама по предоставлению услуг населению   | 0     | 0     | 2,56  | 0   | 0   | 0   | 1,92 | 2,24 | 0,8 | 0    | 0                             | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| -5                              | Форма расчета с потребителями услуг только по предоплате   | 0     | 0     | 9,6   | 1,5 | 4,5 | 4,5 | 4,8  | 8,4  | 4   | 3    | 0                             | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| -5                              | Средняя скорость реагирования на заказ   | 0,75  | 2,8   | 3,2   | 0   | 4,5 | 4,5 | 2,4  | 2,8  | 2   | 5    | 0                             | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| -2                              | Слабые позиции в НИОКР   | 0     | 0     | 1,28  | 0   | 0,6 | 0,6 | 0    | 1,12 | 1,6 | 0    | 0,84                          | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  | 0,84  |
| -2                              | Малая доля в сегменте международных перевозок  | -0,6  | -2,24 | 5,12  | 0,6 | 0   | 0   | 3,84 | 4,48 | 0   | 2    | 4,2                           | 4,2   | 4,2   | 4,2   | 4,2   | 4,2   | 4,2   | 4,2   | 4,2   | 4,2   | 4,2   |

Рис. 3. Матрица оценки уровня возможностей, угроз, сильных и слабых сторон ООО "Грузовые перевозки" (начало)

|  | Угрозы (Т)                                   |   |                                 |   |  |   |   |                            |                           |  |
|--|--|---|---------------------------------|---|--|---|---|----------------------------|---------------------------|--|
|  | Вход новых<br>отечественных конку-<br>рентов | Изменения<br>в потребностях<br>потребителей услуг | Ужесточение<br>госрегулирования | Повышение цен<br>на топливо<br>и увеличение<br>стоимости<br>технического<br>обслуживания<br>автомарка | Снижение спроса<br>на междугородные<br>перевозки | Усиление<br>нестабильности<br>в экономике | Появление<br>иностранных<br>конкурентов | Ожесточение<br>конкуренции | Ослабление<br>роста рынка |  |
|  | 12   | 13  | 14                              | 15  | 16   | 17  | 18                                      | 19                         | 20                        |  |
| <b>А</b>   |  |   |                                 |   |  |   |   |                            |                           |  |
| Рj   | 1  | 0,6   | 0,5                             | 0,8   | 0,4  | 0,8                                       | 0,3                                     | 0,7                        | 0,5                       |  |
| Кj   | 0,8  | 0,8   | 0,4                             | 0,8   | 0,3  | 0,7                                       | 0,4                                     | 0,8                        | 0,4                       |  |
| <b>Сильные стороны (S)</b>   |  |   |                                 |   |  |   |   |                            |                           |  |
|  | 7,2  | 4,32  | -0,6                            | 9,6   | 1,44   | 5,04                                      | 0,72                                    | 5,04                       | 0                         |  |
| Большой парк подвижного состава  | 6,4  | 3,84  | 0                               | 5,12  | 1,92   | 4,48                                      | 0,96                                    | 4,48                       | 0,8                       |  |
| Высокая техническая оснащенность   | 1,6  | 0   | 0                               | 3,2   | 0,6  | 1,12                                      | 0                                       | 0,56                       | 0,4                       |  |
| Высокая квалификация персонала   | 3,2  | 0   | 0                               | 5,12  | 0,48   | 4,48                                      | 0,24                                    | 2,24                       | 0,4                       |  |
| Стабильные производственные связи  | 8  | 9,6   | 0                               | 9,6   | 1,8  | 5,6                                       | 0                                       | 2,8                        | 2                         |  |
| Диверсификация видов деятельности  | 3,2  | 0   | 0                               | 5,12  | 0,96   | 4,48                                      | 0                                       | 4,48                       | 3,2                       |  |
| Четко проявляемая компетентность   | 3,2  | 0   | 0                               | 5,12  | 0,96   | 4,48                                      | 0                                       | 4,48                       | 4                         |  |
| Высокое понимание нужд потребителей  | 0  | 0   | 0                               | 1,28  | 0  | 0   | 0,36                                    | 0,56                       | 0                         |  |
| Применение большегрузных поездов на дальние расстояния   | 4,8  | 1,44  | 0                               | 7,68  | 0,72   | 3,36                                      | 0                                       | 3,36                       | 1,2                       |  |
| Гарантированный срок доставки  |  |   |                                 |   |  |   |   |                            |                           |  |
| <b>Слабые стороны (W)</b>  |  |   |                                 |   |  |   |   |                            |                           |  |
|  | 0,8  | 1,44  | 0,6                             | 1,28  | 0,36   | 1,12                                      | 0                                       | 0                          | 0,6                       |  |
| Нехватка средств. Денежных средств   |  |   |                                 |   |  |   |   |                            |                           |  |
| Отсутствие единой информационной базы, обеспечивающей хранение и обработку данных всех структурных подразделений предприятия | 12   | 7,2   | 4                               | 12,8  | 0  | 11,2                                      | 0                                       | 5,6                        | 0                         |  |
| Постоянные тарифы, не зависящие от условий перевозок   | 0  | 0   | 1,8                             | 5,76  | 0  | 5,04                                      | 0                                       | 3,36                       | 0                         |  |
| Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии предприятия  | 0  | 1,92  | 0                               | 0   | 0,36   | 0   | 0,24                                    | 0,56                       | 0,6                       |  |
| Слабая реклама по предоставлению услуг населению   | 12   | 0   | 3                               | 12,8  | 1,2  | 8,4                                       | 0                                       | 5,6                        | 1                         |  |
| Форма расчета с потребителями услуг только по предоплате   | 1,6  | 1,92  | 0,6                             | 1,92  | 0  | 1,68                                      | 0                                       | 0,56                       | 0                         |  |
| Средняя скорость реагирования на заказ   | 4  | 4,8   | 2                               | 9,6   | 1,2  | 11,2                                      | 0,6                                     | 2,8                        | 0                         |  |
| Слабые позиции в НИОКР   | 0  | 0   | 1,6                             | 5,12  | 0,72   | 4,48                                      | 0                                       | 0                          | 0                         |  |
| Малая доля в сегменте международных перевозок  | 4,8  | 0   | 1,6                             | 2,56  | 0,96   | 3,36                                      | 0,72                                    | 1,12                       | 0                         |  |

Рис. 3. Матрица оценки уровня возможностей, угроз, сильных и слабых сторон ООО "Грузовые перевозки" (окончание)

| ООО "Грузовые перевозки"   |  | Благоприятные возможности (O)  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|----------------------------|--|--|-------|-------|------|-------|------|------|----|------|-----|----|
|                            |  | 1  | 2     | 3     | 4    | 5     | 6    | 7    | 8  | 9    | 10  | 11 |
|                            |  | 56,96  | 46,56 | 42,42 | 40,8 | 25,76 | 25,2 | 15,8 | 14 | 12,6 | 6,9 |    |
|                            |  | 2  | 3     | 4     | 5    | 6     | 7    | 8    | 9  | 10   | 11  |    |
|                            |  | Диверсификация деятельности и выходы на новые рынки  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Разработка и реализация мероприятий по укреплению имиджа предприятия   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Применение тарифов, дифференцированных по маркам подвижного состава, уровню перевозок, уровню рентабельности |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Широкий выбор моделей подвижного состава   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Предоставление высококачественных услуг  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Повышение скорости реагирования на заказ - выделение автомобилей в день получения заявки                     |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Использование делового опыта и связей руководства для расширения диверсифицируемых видов деятельности        |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Предоставление сервисных транспортно-экспедиционных услуг  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Увеличение спроса на перевозки   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
|                            |  | Увеличение клиентской базы с помощью рекламы   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| <b>Сильные стороны (S)</b> |  |  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 1                          | Диверсификация видов деятельности  | 52,9   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 2                          | Большой парк подвижного состава  | 48,48  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 3                          | Высокая техническая оснащенность   | 45,2   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 4                          | Четко проявляемая компетентность   | 38,16  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 5                          | Высокое понимание нужд потребителей  | 33,68  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 6                          | Гарантированный срок доставки  | 30,96  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 7                          | Стабильные производственные связи  | 17,76  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 8                          | Высокая квалификация персонала   | 13,24  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 9                          | Применение большегрузных поездов на дальние расстояния   | 6,62   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| <b>Слабые стороны (W)</b>  |  |  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 1                          | Отсутствие единой информационной базы, обеспечивающей хранение и обработку данных всех структурных подразделений предприятия | 52,8   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 2                          | Слабая реклама по предоставлению услуг населению   | 44   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 3                          | Средняя скорость реагирования на заказ   | 36,2   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 4                          | Постоянные тарифы, не зависящие от условий перевозок   | 15,96  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 5                          | Малая доля в сегменте международных перевозок  | 15,12  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 6                          | Слабые позиции в НИОКР   | 11,92  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 7                          | Форма расчета с потребителями услуг только по предоплате   | 8,28   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 8                          | Нехватка собств. денежных средств  | 6,2  |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |
| 9                          | Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии предприятия  | 3,68   |       |       |      |       |      |      |    |      |     |    |

Рис. 4. Матрица интегрированных оценок для ООО "Грузовые перевозки" (начало)

| ООО "Грузовые перевозки"   | Угрозы (Т)   |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
|--|--|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---|---------------------------|--|------------------------|-----------------------------------|--|
|  | Повышение цен на топливо и увеличение стоимости обслуживания автопарка | Усиление нестабильности в экономике | Вход новых отечественных конкурентов | Ожесточение конкуренции | Изменения в потребностях потребителей услуг | Ужесточение регулирования | Снижение спроса на междугородние перевозки | Ослабление роста рынка | Появление иностранных конкурентов |  |
|  | 51,84  | 46,48                               | 35,2                                 | 19,6                    | 17,28                                       | 15,2                      | 4,8  | 2,2                    | 1,56                              |  |
| <b>A</b>   | 12   | 13                                  | 14                                   | 15                      | 16  | 17                        | 18   | 19                     | 20                                |  |
| <b>Сильные стороны (S)</b>   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 1 Диверсификация видов деятельности  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 2 Большой парк подвижного состава  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 3 Высокая техническая оснащенность   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 4 Четко проявляемая компетентность   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 5 Высокое понимание нужд потребителей  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 6 Гарантированный срок доставки  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 7 Стабильные производственные связи  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 8 Высокая квалификация персонала   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 9 Применение большегрузных поездов на дальние расстояния   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| <b>Слабые стороны (W)</b>  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 1 Отсутствие единой информационной базы, обеспечивающей хранение и обработку данных всех структурных подразделений предприятия |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 2 Слабая реклама по предоставлению услуг населению   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 3 Средняя скорость реагирования на заказ   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 4 Постоянные тарифы, не зависящие от условий перевозок   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 5 Малая доля в сегменте международных перевозок  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 6 Слабые позиции в НИОКР   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 7 Форма расчета с потребителями услуг только по предоплате   |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 8 Нехватка средств денежных средств  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |
| 9 Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии предприятия  |  |                                     |                                      |                         |   |                           |  |                        |                                   |  |

Рис. 4. Матрица интегрированных оценок для ООО "Грузовые перевозки" (окончание)



Для того чтобы выработать оптимальную стратегию развития предприятия, необходим всесторонний анализ всех рыночных условий и имеющихся ресурсов предприятия для их соответствующей оценки. С этой целью разрабатываются аналитические таблицы стратегических факторов.

Структурно таблица состоит из двух частей: по горизонтали в ней расположены параметры среды, а по вертикали - балльные оценки этих факторов.

Рассматривая каждый параметр, эксперт делает пометки на том уровне интенсивности их влияния на автотранспортное предприятие, которому соответствует реальное состояние того или иного фактора. Например, если степень насыщенности рынка теми услугами, которые собирается оказывать автотранспор-

**Профиль бизнес-среды функционирования предприятия**

| Группа параметров среды  |                    | Оценка группы параметров                                |
|--------------------------|--------------------|---|
| Факторы внешней среды    | Факторы макросреды | $A = \frac{1}{m \cdot k} \sum_{i=1}^n W_i \cdot a_{ij}$ |
|                          | Факторы микросреды | $B = \frac{1}{m \cdot k} \sum_{i=1}^n W_i \cdot b_{ij}$ |
| Факторы внутренней среды |                    | $C = \frac{1}{m \cdot k} \sum_{i=1}^n W_i \cdot c_{ij}$ |

Условные обозначения:  $W_i$  - интенсивность влияния  $i$ го фактора;  $a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}$  - значения показателей, переведенных с помощью шкалы оценок;  $m$  - количество экспертов;  $k$  - суммарное количество рассматриваемых факторов по каждому направлению деятельности или стратегической зоне хозяйствования (СЗХ).

| ООО "Грузовые перевозки"                               |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|---|----|
| Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ <sub>i</sub> ) | Стратегическая внешняя среда (A <sub>i</sub> ) | Стратегические рыночные преимущества (B <sub>i</sub> ) | Стратегические компетенции фирмы (C <sub>i</sub> ) | Обобщенный рейтинг стратегической позиции предприятия (S <sub>i</sub> ) |    |
| 1  | 0,41   | 0,43   | 0,62   | 0,48  |    |
| 2  | 0,48   | 0,42   | 0,47   | 0,46  |    |
| 3  | 0,67   | 0,71   | 0,77   | 0,72  | C1 |
| 4  | 0,7  | 0,76   | 0,82   | 0,76  | C2 |
| 5  | 0,72   | 0,69   | 0,81   | 0,74  | C3 |

Рис. 5. Интегральная оценка стратегического положения предприятия

тное предприятие, незначительна, эксперт ставит пометку на уровне "низкая" (плюс или другую пометку). Каждой из групп параметров присваивается удельный вес (суммарное значение весов параметров равно 1).

На основании аналитических таблиц составляется профиль среды причем отдельно для макросреды, внутренней среды и микросреды. Таблицы оценки условий макросреды обозначены символом А, микросреды - Б, внутренней среды - С (см. таблицу).

С помощью данного метода можно оценить относительную значимость для предприятия отдельных факторов среды. По каждому комплексу факторов может быть исчислена многомерная средняя, позволяющая дать обобщающую характеристику каждой совокупности.

С использованием описанной методики проводится оценка параметров среды функционирования автотранспортного предприятия (рис. 5).

Определить перспективные виды перевозок можно по наибольшему полученному значению обобщенного рейтинга по каждой СЗХ.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эффективная стратегия, разработанная на основе комплексной оценки стратегического положения автотранспортного предприятия на рынке грузовых перевозок с учетом влияния множества факторов, способствует усилению его конкурентных преимуществ, повышению эффективности его деятельности, а следовательно, и прибыльности.

<sup>1</sup> Сосунова Л.А., Тойменцева И.А. Тенденции и факторы развития услуг пассажирского транспорта // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2009. № 12 (62). С. 99-106.

<sup>2</sup> Тойменцева И.А. Формирование стратегии развития автотранспортных предприятий с использованием принципов логистики : монография. М. : Креативная экономика, 2009. 160 с.

<sup>3</sup> Носков В.А., Носков И.В. Роль транспортных услуг в устойчивом развитии регионов в мировой экономике // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2013. № 12 (110).

<sup>4</sup> Модели и методы теории логистики / В.С. Лукинский [и др.]. СПб. : Питер, 2010. 448 с.