

## МАРКЕТИНГ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ И ПЛАНИРОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ УСЛУГ

© 2016 И.А. Тойменцева, Н.П. Карпова, Е.П. Фомин\*

**Ключевые слова:** маркетинг, стратегическое управление, матрица БКГ, стратегическое хозяйственное подразделение, стратегия.

Исследуются вопросы стратегического управления предприятием и выработки оптимальной стратегии его развития, позволяющей моделировать принимаемые управленческие решения с учетом складывающейся рыночной ситуации, позиции сильнейшего конкурента и положения, занимаемого исследуемым предприятием на рынке транспортных услуг.

В области стратегического управления и планирования предприятием, особенно в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, маркетинг занимает лидирующую позицию. Во-первых, он обеспечивает разработку маркетинговой концепции, направленной на максимально полное удовлетворение наиболее важных нужд потребителей. Во-вторых, маркетинг, исследуя рынок и его конъюнктуру, выявляет привлекательные возможности рынка и, предоставляя полученные данные разработчикам стратегического плана, тем самым способствует определению внутреннего потенциала предприятия. В-третьих, для каждого структурного подразделения в рамках общей стратегии предприятия маркетинг помогает разрабатывать перечень задач, способствующих реализации этой стратегии.

Все вышесказанное определяет актуальность применения маркетинга в стратегическом управлении предприятием.

Как известно, «основная задача стратегического управления - определение приоритетов развития при тщательной разработке комплексных программ и крупных мероприятий»<sup>1</sup>. Сотрудники отдела маркетинга стараются определить оптимальный способ достижения стратегических целей для каждого подразделения предприятия.

Если рассматривать автотранспортное предприятие, то главной задачей маркетолога не всегда будет являться увеличение объема перевозок грузов или оказания услуг. В какой-то момент времени это может быть поддержание существующего объема

перевозок (и/или услуг) на прежнем уровне при одновременном сокращении расходов на рекламу и стимулирование сбыта. В некоторых случаях, когда отмечается снижение спроса на некоторые виды перевозок (и/или услуг), задачами менеджеров по маркетингу будут уменьшение объема перевозок и выявление наиболее перспективных направлений деятельности. Отдел маркетинга помогает предприятию оценить потенциал каждой своей хозяйственной единицы, определить для нее цели и предложить способы их достижения.

Научная новизна проведенного исследования заключается в следующем:

- ♦ выявлены те особенности стратегического управления и планирования на предприятиях сферы услуг на основе применения маркетингового подхода, которые необходимо учитывать при формировании оптимальной стратегии развития хозяйствующего субъекта;

- ♦ определены перспективные направления деятельности и виды оказываемых услуг предприятия, способствующие обеспечению его долгосрочного развития с учетом рыночных возможностей, имеющегося у него ресурсного потенциала и положения, занимаемого его главным конкурентом;

- ♦ разработаны теоретико-методические рекомендации поэтапного выбора стратегии развития транспортного предприятия на основе применения экономико-математических методов моделирования, позволяющих выявить и сократить объемы тех видов перевозок, которые являются для предприятия ма-

\* Тойменцева Ирина Анатольевна, доктор экономических наук, доцент; Карпова Наталья Петровна, доктор экономических наук, доцент; Фомин Евгений Пименович, доктор экономических наук, профессор. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: tia67@rambler.ru.

лодоходными, нерентабельными, что способствовало определению существующих проблем и путей их решения.

Современный анализ любого рынка начинается с исследования его конъюнктуры, динамики, далее определяется его привлекательность по отношению к реальным и потенциальным потребителям, проводится анализ потребителей, оцениваются возможности конкурентов. Поэтому на данном этапе необходимо проведение SWOT-анализа с выявлением сильных (S) и слабых (W) сторон организации, а также определение новых возможностей (O) и угроз (T), которые могут негативным образом сказаться на дальнейшей деятельности организации.

Далее составляется матрица:

SO - мероприятия, которые необходимо провести, используя сильные стороны предприятия для реализации его потенциальных возможностей;

WO - мероприятия, которые следует провести для преодоления слабых сторон предприятия, используя данные возможности;

ST - мероприятия, учитывающие сильные стороны организации для преодоления надвигающихся угроз;

WT - мероприятия, направленные на минимизацию слабых сторон предприятия с целью предотвращения надвигающихся угроз.

На рис. 1 представлена модель проведения SWOT-анализа предприятия, разработанная авторами<sup>2</sup>.

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

В строках области 3 указываются сильные стороны предприятия, в строках области 4 - слабые стороны.

В строке  $P_j$  отображается вероятность возникновения новых возможностей и надвигающихся угроз (в пределах от 0 до 1), в строке  $K_j$  - определяются коэффициенты влияния на работу (оценка 0 - никак не влияет на деятельность предприятия; оценка 1 создает новые возможности или в случае надвигающейся угрозы прекращает деятельность организации). В строках области 5 проставляется оценка интенсивности выявленных факторов ( $A_j$ ).

Сильные стороны предприятия оцениваются по следующей шкале: оценка 5 - существенное конкурентное преимущество предприятия; оценка 1 - интенсивность вероятнее всего выше, чем среднеотраслевая.

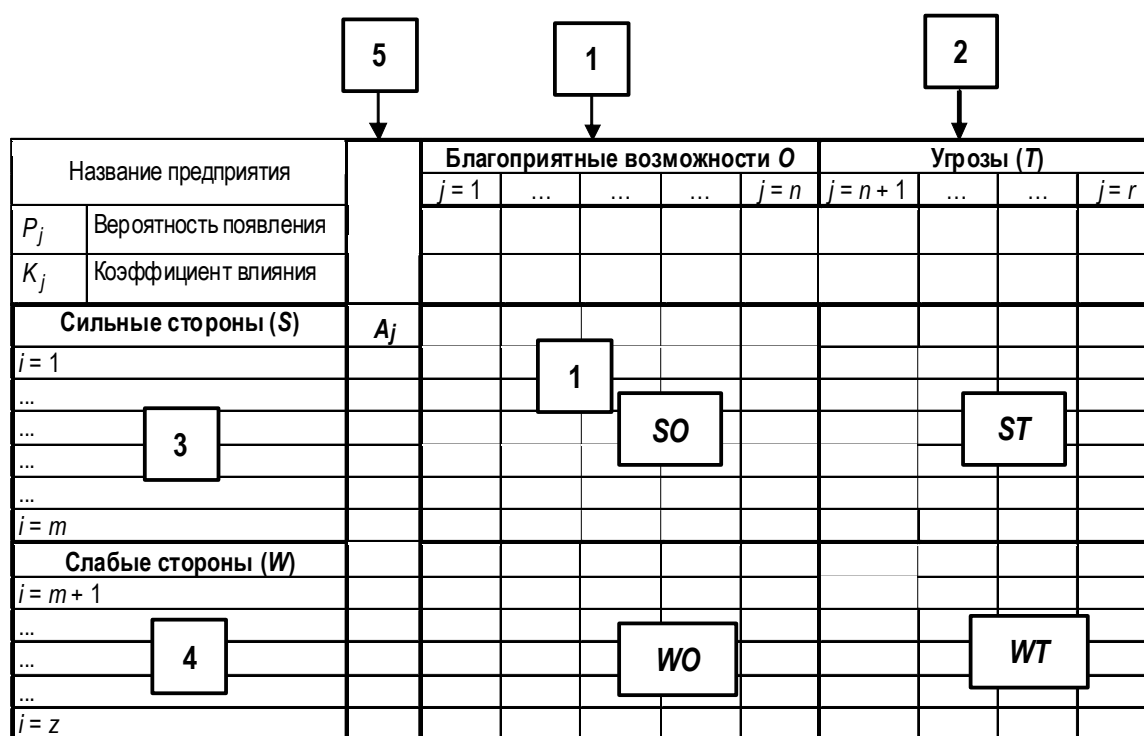


Рис. 1. Модель проведения SWOT-анализа предприятия

Слабые стороны предприятия оцениваются в пределах от -5 до -1: оценка (-5) – фактор, который в деятельности предприятия практически не представлен; оценка (-1) – интенсивность, вероятнее всего, ниже, чем среднеотраслевая.

В квадрантах *SO*, *ST*, *WO*, *WT* в соответствующих клетках выставляются оценки ( $c_{ij}$ ), определяющие степень влияния факторов сильных (*S*) и слабых (*W*) сторон предприятия на использование его возможностей (*O*) или на защиту от опасности (*T*): оценка 5 – фактор является определяющим при использовании благоприятных возможностей предприятия или способен предотвратить отрицательное воздействие угроз; оценка 0 – фактор никак не влияет на другие факторы (*O* и *T*); оценка (-5) – влияние фактора не позволяет использовать перспективные возможности предприятия (*O*) и защитит от надвигающейся опасности (*T*).

Реализация предложенной модели была произведена в табличном процессоре MS Excel. На первом этапе проведения анализа заполняется лист с балльными оценками экспертов, результаты представлены 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 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 “ТрансАвто”.

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

♦ благоприятные возможности:

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

♦ угрозы:  $T_j = \sum_{i=m+1}^z C_{ij};$

♦ сильные стороны:  $S_i = \sum_{j=1}^n C_{ij};$

♦ слабые стороны:  $W_j = \sum_{j=n+1}^r C_{ij}.$

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

Наиболее сложным и ответственным моментом стратегического планирования является обоснованный выбор стратегии работы транспортных предприятий. В общем виде в зависимости от доли предприятия на рынке, от тенденции рыночного спроса все стратегии и цели можно свести к трем основным<sup>3</sup>.

1. Активная, созидательная стратегия или “агрессивная” стратегия наступления.

2. Оборонительная, удерживающая стратегия или стратегия выживания, которая способствует сохранению имеющейся доли предприятия на рынке и поддержанию минимально возможной рентабельности.

3. Стратегия отступления, которая является вынужденной в связи с уменьшением реализации продукции (и/ или услуг), что приводит к свертыванию позиций предприятия по отдельным или большинству своих направлений деятельности на рынке.

В кризисный и посткризисный периоды в условиях возрастающей нестабильности экономики большинство транспортных предприятий вынуждено было избрать оборонительную стратегию, обеспечивающую выживание отрасли. Данная стратегия предусматривала экономичное использование имеющихся на предприятии ресурсов, внедрение в связи с этим ресурсосберегающих технологий, проведение гибкой тарифной политики и предоставление дополнительных услуг клиентам по низким ценам с целью привлечения их внимания и его удержания, что способствует обеспечению дополнительных объемов перевозок.

В настоящее время в связи с наметившимся ростом объемов перевозок указанная стратегия требует пересмотра и выработки активной созидательной стратегии роста производства, увеличения доходов, инвестиционного обновления производственных фондов, усиления мотивации труда с сохранением ранее достигнутых тенденций и методов



1	2	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V		
																								Благоприятные возможности (O)	
3				Интенсивность факторов (A <sub>1</sub> )																					
4	Р	Вероятность появления	0,5	0,7	0,8	0,8	0,5	0,5	0,6	0,3	0,7	0,5	0,5	0,6	0,8	0,6	0,5	0,5	0,8	0,4	0,8	0,3	0,7	0,5	
5	К	Коэффициент влияния	0,3	0,8	0,8	0,8	0,6	0,5	0,5	0,6	0,8	0,8	0,4	0,4	0,7	0,8	0,8	0,4	0,8	0,3	0,7	0,4	0,8	0,4	
6		Сильные стороны (S)																							
7		Большой парк подвижного состава	3	0,9	3,36	7,68	4,5	4,5	7,2	5,04	6	6	3	6,3	7,2	6,3	4,32	-0,6	9,6	1,44	5,04	0,72	5,04	0	
8		Высокая техническая оснащенность	4	1,2	4,48	12,8	2,4	4,8	5,76	8	8	2,4	2,4	3,36	6,4	3,36	3,84	0	5,12	1,92	4,48	0,96	4,48	0,8	
9		Высокая квалификация персонала	1	0,6	2,24	2,56	1,2	0	2,4	0,56	1,2	1,2	0,8	1,68	1,6	1,68	0	0	3,2	0,6	1,12	0	0,56	0,4	
10		Стабильная производственная среда	2	0	0	2,56	0	2,4	3,84	0	4	4	1,6	3,36	3,2	3,2	0	0	5,12	0,48	4,48	0,24	2,24	0,4	
11		Диверсификация видов деятельности	5	3	11,2	6,4	4,5	3	4,8	5,6	4	4	2	8,4	8	8,4	8	9,6	0	9,6	1,8	5,6	0	2,8	2
12		Чисто промываемая колесность	4	0	0	10,24	0	3,6	9,6	0	6,4	6,4	1,6	6,72	3,2	3,2	0	0	5,12	0,96	4,48	0	4,48	3,2	
13		Высокое качество услуг потребителей	4	0	0	7,68	0	3,6	7,68	0	6,4	6,4	1,6	6,72	3,2	3,2	0	0	5,12	0,96	4,48	0	4,48	4	
14		Применение безштучных поездов на дальние	1	0,3	1,12	1,28	0	0,6	0,96	1,12	0	0,4	0,4	0,84	0	0	0	0	1,28	0	0,36	0	0,36	0	
15		Гарантированный срок доставки	3	0,9	3,36	5,76	0	2,7	4,32	1,68	4,8	2,4	2,4	5,04	4,8	4,8	1,44	0	7,68	0,72	3,36	0	3,36	1,2	
16		Слабые стороны (W)																							
17		Нехватка денежных средств для оплаты	-1	0	0	3,2	0,9	0,6	1,92	2,24	0,8	0,8	-0,8	-0,84	0,8	0,8	1,44	0,6	1,28	0,36	1,12	0	0	0,6	
18		Отсутствие единой информационной базы, обеспечивающей хранение и обработку данных всех структурных подразделений предприятия	-5	0	0	12,8	0	3	4,8	11,2	0	0	3	0	12	12	7,2	4	12,8	0	11,2	0	5,6	0	
19		Постоянные тарифы, не зависящие от условий перевозок	-3	-1,35	-5,04	7,68	3,6	0,9	0	6,72	2,4	2,4	3	5,04	0	0	0	1,8	5,76	0	5,04	0	3,36	0	
20		Недостаточность финансирования, необходимых для оплаты страховых премий	-1	0	0	2,56	0	0	1,92	2,24	0,8	0,8	0	0	0	0	1,92	0	0	0,36	0	0,24	0,56	0,6	
21		Слабая реакция по предоставлению услуг	-5	0	0	9,6	1,5	4,5	4,8	8,4	4	4	3	0	12	12	0	3	12,8	1,2	8,4	0	5,6	1	
22		Форма расчета с потребителями услуг только по предоплате	-1	0	0	1,92	0,6	0,9	0,96	1,12	0,8	0,8	0,6	1,26	1,6	1,6	1,92	0,6	1,92	0	1,68	0	0,56	0	
23		Средняя скорость реагирования на заказ	-5	0,75	2,8	3,2	0	4,5	2,4	2,8	2	2	5	0	4	4,8	2	9,6	1,2	11,2	0,6	2,8	0	0	
24		Слабая позиция в НИОКР	-3	0	0	1,28	0	0,6	0	1,12	1,6	1,6	0	0,84	0	0	1,6	1,6	5,12	0,72	4,48	0	0	0	
25		Малая доля в сегменте международных перевозок	-2	-0,6	-2,24	5,12	0,6	0	3,84	4,48	0	0	2	4,2	4,8	4,8	1,6	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 "ТрансАвто"

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
ООО "ТрансАвто"			Благоприятные возможности (О)										Угрозы (Т)								
1	2		Диверсификация деятельности и выходы на новые рынки	Разработка и реализация мероприятий по укреплению позиций предприятия	Применение тарифов, дифференцированных по маркам подвижного состава	III уровень выбор подвижного состава	Предоставление высококачественных услуг	Повышение скорости реагирования на заказ-распорядки	Контроль качества перевозок опыта и связей руководителей расширения	Предоставление сервисных транспортно-эксплуатационных услуг	Увеличение спроса на перевозки	Увеличение клиентской базы с помощью рекламы	Повышение цен на топливо и технического обслуживания автотарифа	Усиление независимости в экономике	Выход новых ответственных конкурентов	Ожесточение конкуренции	Изменение в потребностях потребителей услуг	Ужесточение государственного регулирования	Снижение спроса как межгосударственные перевозки	Снижение роста рынка	Появление иностранных конкурентов
3			56,96	46,56	42,42	40,8	25,76	25,2	15,8	14	13	6,9	51,84	46,5	35,2	19,6	17,28	15,2	4,8	2,2	1,56
4																					
5																					
6			52,9																		
7			48,5																		
8			45,2																		
9			38,2																		
10			33,7																		
11			31																		
12			17,8																		
13			13,2																		
14			6,62																		
15																					
16			52,8																		
17			44																		
18			36,2																		
19			16																		
20			15,1																		
21			11,9																		
22			8,28																		
23			6,2																		
24			3,68																		

Сортировать!!!

Рис. 4. Матрица интегрированных оценок для ООО "ТрансАвто"

управления затратами, ресурсосбережением и стимулированием спроса на транспортные услуги.

В целом разработка стратегического плана с использованием маркетинга состоит из следующих этапов.

На первом этапе руководство транспортного предприятия проводит анализ перспектив развития транспортного рынка на основании соответствующих маркетинговых исследований, изучения факторов внешней среды, которые способны улучшить спрос (например, рост промышленного производства) или ухудшить (например, рост инфляции) сложившиеся тенденции.

На втором этапе проводят анализ конкурентных позиций транспортного предприятия (или отрасли в целом), выявляют сильные и слабые стороны своей деятельности и разрабатывают мероприятия по устранению недостатков, поддержанию и развитию достоинств и возможностей предприятия. При этом определяют его долю услуг на транспортном рынке и возможность ее роста. Проводится анализ экономического положения транспортного предприятия.

На третьем этапе осуществляется выбор стратегии развития предприятия. В теории и практике маркетинга крупных компаний и фирм применяется несколько методов выбора стратегий путем анализа стратегических зон хозяйствования (СЗХ), обоснования матрицы Ансоффа, путем определения точки безубыточности, выбора приоритетных стратегий по шкале оценки потребителей, анализа матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ) и др. Некоторые из этих подходов могут быть использованы в транспортном маркетинге.

Используя методический подход двумерной матрицы БКГ, а также учитывая объемы предоставляемых услуг и доли СЗХ на рынке транспортных услуг, выделим 4 стратегических хозяйственных подразделения (СХП), в каждое из которых может входить несколько однородных по видам оказываемых услуг СЗХ.

Большие СХП осуществляют массовые перевозки. Спрос на эти перевозки стабильный, они занимают большую долю в структуре автомобильных перевозок и имеют тенденцию к росту. Перевозки являются залогом успеха развития предприятия, поэтому их следует

развивать, вкладывать в них крупные инвестиции для развития инфраструктуры, подвижного состава и т.п. Хотя тарифы на эти перевозки относительно невелики, за счет их больших объемов они дают основную доходную часть бюджета предприятия.

Доходные СХП занимают меньшую долю на рынке, но приносят большой доход и прибыль. Однако перспективы увеличения спроса на них не всегда прогнозируемы, поэтому необходим жесткий контроль над инвестициями, направляемыми в эту сферу перевозок. При выборе данного СХП необходимо отслеживать динамику рынка и определять перспективы его развития. Для сохранения и увеличения объемов перевозок необходимо введение гибкой тарифной политики.

Перспективные СХП контролируют пока небольшую на настоящий момент времени долю перевозок, но спрос на них в будущем ожидается большим. Поэтому необходимо проводить дополнительные маркетинговые исследования этого сегмента рынка, а также придерживаться активной инвестиционной политики, рекламной и другой деятельности для того, чтобы эти перевозки перешли в ряд наиболее доходных СХП.

Ограниченные СХП, как правило, осуществляют перевозки неперспективные и приносящие минимум дохода. Они характеризуются низкой долей на рынке и незначительными возможностями роста. От таких перевозок либо необходимо по возможности избавляться, либо следует перепрофилировать данный вид услуг. Если данные услуги необходимы населению (например, сезонная перевозка сельскохозяйственной продукции), то в этом случае нужно постараться стабилизировать текущий объем перевозок и т.п. При надлежащей маркетинговой стратегии и технологическом оснащении этот сектор транспортного рынка может перейти в перспективные СХП.

По каждой из указанных стратегических зон проводят подробные имитационные расчеты при разных вариантах освоения рынка, определяют необходимые потребности в инвестициях и рассчитывают экономическую эффективность принимаемой стратегии путем сопоставления прогнозируемых результатов и предполагаемых затрат по исследуемому транспортному предприятию и оказываемых им услуг перевозок (рис. 5).

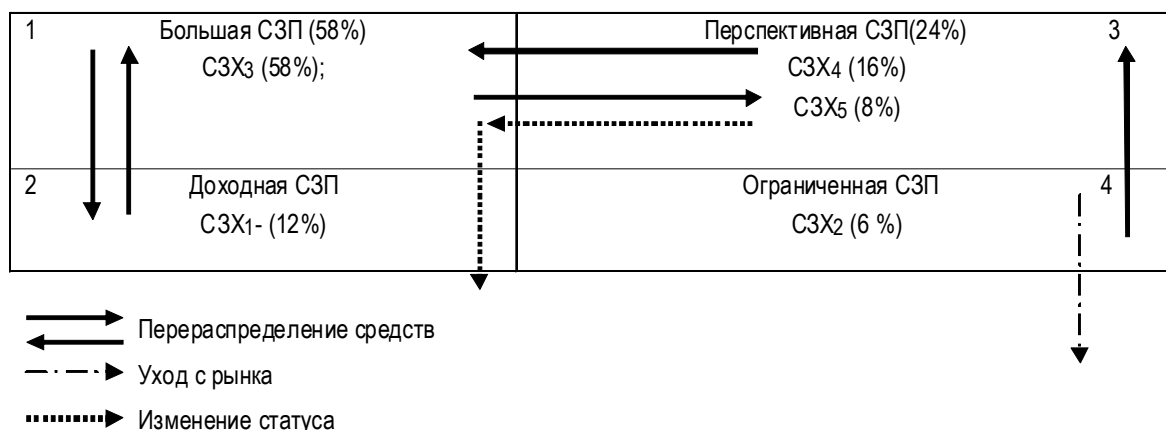


Рис. 5. Матрица стратегических зон перевозок (СЗП) по предприятию ООО “Грузовые перевозки”

Сопоставление результатов имитационных расчетов по стратегическим зонам перевозок возможностей внутренней среды позволяет выработать общую активную стратегию роста и стабилизации финансово-экономического положения транспортных предприятий. Методология исследования рынка, а также соответствующих товарных сегментов зависит от конкретной ситуации. Поэтому при проведении анализа очень важно определить общие границы рынка, выбрать целевые сегменты и сосредоточить на них свою деятельность. Критериями выбора сегментов являются: емкость рынка, его доступность, прибыльность, поэтому очень важно изучить темпы роста рынка, правильно оценить структуру издержек, систему распределения товаров и т.д. С этой целью следует воспользоваться матрицей БКГ.

Метод портфельного анализа, предложенный Бостонской консультативной группой, позволяет оценить возможности развития каждой стратегической хозяйственной зоны предприятия по двум критериям:

- ◆ по росту объема потребительского спроса, измеряемому по абсолютному объему отраслевых перевозок (услуг) и темпам его роста;
- ◆ размеру контролируемой предприятием доли рынка по сравнению с долей наибольшего конкурента.

Для оценки перспектив развития грузовых автотранспортных предприятий с помощью метода БКГ следует воспользоваться следующими практическими рекомендациями по его применению.

Размер контролируемой предприятием доли рынка по каждому виду (группе) перевозок предприятий по сравнению с долей наиболь-

шего конкурента рассчитывается с помощью коэффициента доли рынка (КДР), который определяется отношением доли рынка предприятия по данному виду перевозок к доле другого предприятия, наибольшего из конкурентов. Если  $КДР \geq 0,5$ , то доля рынка высокая, если  $КДР < 0,5$  - доля низкая. Темп роста объема потребительского спроса на продукцию грузовых АТП определяется на основании анализа его тенденций на перспективу. При темпе роста  $(Tr) \geq 10\%$  уровень спроса считается высоким, а при  $(Tr) < 10\%$  - низким.

С учетом темпов роста объема продаж по видам услуг грузового предприятия на планируемый период, его доли рынка по сравнению с долей наибольшего конкурента и их оценки по критериям, применяемым в методе БКГ, разрабатывается концепция развития хозяйственного “портфеля” предприятия на планируемый период.

Анализ структуры перевозимых грузов, входящих в состав хозяйственного “портфеля”, по признаку однородности всего ассортимента перевозимой продукции и оказываемых предприятием услуг позволил выделить их в отдельные стратегические хозяйственные зоны (СХЗ).

“Структура перевозимых грузов, входящих в состав хозяйственного “портфеля” предприятия ОАО “ТрансАвто”, представлена пятью основными СХЗ (рис. 6):

СХЗ<sub>1</sub> - перевозка грузов автомобильной промышленности;

СХЗ<sub>2</sub> - перевозка грузов сельскохозяйственной промышленности;

СХЗ<sub>3</sub> - перевозка массовых грузов, а также транспортировка негабаритных и опасных грузов;



A	B	C			D	E	F			G	H	I	J	K	L	M
		Данные по ООО «ГрансАвто»					Данные по рынку									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Обозначение	Объем услуг, тыс. руб.	2011	2012	2013	Обозначение	Объем услуг, тыс. руб.	2011	2012	2013	Обозначение	Объем услуг, тыс. руб.	2011	2012	2013		
СХ31	8964,5	8096,2	8368,5	СХ31	3752	45843	3752	45843	49541	СХ31	19821,37	14192,42	13963,48			
СХ32	4851,6	3043,1	3099,7	СХ32	15615	16974	15615	16974	10734	СХ32	6197,35	6896,21	8703,25			
СХ33	17250,2	18734,1	15568	СХ33	79813	86549	79813	86549	85412	СХ33	56101,39	55561,23	64500,45			
СХ34	12937,7	14189,5	17297,9	СХ34	45439	48985	45439	48985	51875	СХ34	13018,71	18448,98	28875,34			
СХ35	5390,7	9637,5	12597,3	СХ35	37833	25897	37833	25897	63894	СХ35	19394,69	22304,67	35781,39			
<b>Итого</b>	<b>49414,7</b>	<b>51760,4</b>	<b>56916,4</b>	<b>Итого</b>	<b>217452</b>	<b>224248</b>	<b>217452</b>	<b>224248</b>	<b>261456</b>	<b>Итого</b>	<b>114533,5</b>	<b>117403,51</b>	<b>151813,9</b>			

Рис. 6. Исходные данные для построения матрицы БКГ

СХЗ<sub>4</sub> - техническое обслуживание, осмотр и ремонт автомобилей, мойка автомобилей большой грузоподъемности, автобусов и спец. техники;

СХЗ<sub>5</sub> - перевозка грузов для строительной промышленности<sup>4</sup>.

Анализ рынка всегда должен начинаться с определения общего объема продаж на нем, доли рынка, занимаемого исследуемым предприятием и его основным конкурентом. Результаты анализа представлены на рис. 7.

На основании данных (рис. 7) рассчитают показатели, необходимые для построения матрицы БКГ:

- ♦ темпы роста (снижения) объемов перевозок (услуг) по каждой СХЗ;

- ♦ коэффициент лидерства ( $K_{лид}$ ) на рынке по каждой СХЗ, который определяется как отношение доли рынка организации к доле рынка сильнейшего конкурента по конкретному виду перевозки (услуги);

- ♦ долю каждой СХЗ в общем объеме перевозок (услуг) предприятия.

Дополнительно для построения матрицы следует рассчитать:

- 1) средний темп роста объема перевозок (услуг);

- 2) усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам перевозок;

- 3) диаметр круга в матрице, определяемый долей СХЗ в общем объеме перевозок (услуг), предоставляемых предприятием.

Матрица БКГ (рис. 8) позволяет наглядно представить перспективные и малодоходные направления деятельности (виды перевозок и оказываемые предприятием услуги).

При определении позиции СХЗ на рынке следует учитывать, на какой стадии жизненного цикла она находится (внедрение, рост, зрелость, спад).

Каждая из указанных стадий характеризуется разной скоростью роста продаж и прибыли, коэффициентами абсолютной и относительной ценовой эластичности, видами используемых ценовых, инновационных инвестиционных стратегий управления.

Наилучших результатов предприятие может достичь, если его услуги представлены комбинацией “дикие кошки”, “звезды” и “дойные коровы”. Такое сочетание позволит

	А	В	С	Д	Е	Ф
1	<b>Характеристика рыночной ситуации по конкретным видам продукции, выпускаемой организацией</b>					
2	Вид услуг		Объем услуг в сопоставимых ценах организации, руб.		Емкость рынка в 2013 г., руб.	Объем услуг сильнейшего конкурента в 2013 г.
3	Наименование	Обозначение	2012 г.	2013 г.		
4	Перевозка грузов автомобильной промышленности	СХ31	6096,2	8358,5	49541,0	13953,5
5	Перевозка грузов сельскохозяйственной промышленности	СХ32	3043,1	3099,7	10734,0	8703,3
6	Перевозка массовых грузов, а также транспортировка негабаритных и опасных грузов	СХ33	18734,1	15583,0	85412,0	64500,5
7	Техническое обслуживание, осмотр и ремонт автомобилей, мойка автомобилей большой грузоподъемности, автобусов и спец. техники	СХ34	14189,5	17297,9	51875,0	28875,3
8	Перевозка грузов для строительной промышленности	СХ35	9697,5	12597,3	63894,0	35781,4

Рис. 7. Характеристика рыночной ситуации по видам перевозок

предприятию обеспечить долгосрочный рост продаж и высокую рентабельность услуг, от “собак” следует избавляться, а вырученные от продаж этих услуг средства необходимо направлять на развитие более перспективных видов перевозок.

Авторский подход заключается в разработке экономико-математической модели, применение которой позволит определить оптимальные объемы реализации наиболее перспективных направлений перевозок и предоставляемых услуг с учетом тенденций рынка и изменений, происходящих в деятельности исследуемого предприятия и его основного конкурента.

На основе предложенной модели можно вносить любые изменения, происходящие в бизнес-среде предприятия, в сформированную в табличном процессоре Excel таблицу исходных данных, что приведет к моментальному пересчету всех показателей модели. Анализируя полученные результаты расчетов, руководство предприятия сможет значительно сократить время на принятие рационального управленческого решения и скорректировать его деятельность, сокращая объемы тех видов перевозок (СЗХ), которые являются для предприятия малодоходными, не рентабельными.

“В современных условиях эффективное развитие предприятий в динамичных и неблагоприятных условиях внешней среды

определяется тем, насколько руководители владеют инструментами и методами стратегического управления”<sup>5</sup>, - считают С.И. Ашмарина и Ю.В. Волкова. Прогнозирование является основой для планирования дальнейшей деятельности предприятия и достижения высоких конкурентных преимуществ. Результаты прогнозируемой ситуации на рынке, а также динамики объемов услуг ООО “Грузовые перевозки” и его сильнейшего конкурента представлены на рис. 9.

При разработке стратегии развития предприятию необходимо как можно более точно определить предстоящий уровень спроса на услуги в условиях изменяющегося рынка, а также занимаемые предприятием и его основным конкурентом доли рынка на прогнозируемый период времени, чтобы на этой основе сформировать рациональную структуру предложения исходя из имеющихся ресурсов и возможностей.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные теоретико-методические и практические рекомендации, авторский подход к моделированию и оптимизации выбора стратегии развития, основанные на принципах маркетинга, могут быть использованы в практической деятельности предприятий сферы услуг.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что применение маркетинга в области

Вид продукции	Доля рынка в 2014 г., %		Темпы роста (снижения) объема продаж, %	К. пид	Доля продукции в общем объеме продаж, %	Позиция продукции
	организации	сильнейшего конкурента				
Наименование	Артикул					
Перевозка грузов автомобильной промышленности	СХ31	17	18	0,9	15,6	<b>Звезды</b>
Перевозка грузов сельскохозяйственной промышленности	СХ32	33	102	0,3	5,2	<b>Неудачники</b>
Перевозка массовых грузов, а также транспортировка негабаритных и опасных грузов	СХ33	19	75	0,3	27,6	<b>Диле кошки</b>
Техническое обслуживание, осмотр и ремонт автомобилей, мойка автомобилей большой грузоподъемности, автобусов и спец. техники	СХ34	38	66	0,6	33,9	<b>Звезды</b>
Перевозка грузов для строительной промышленности	СХ35	16	62	0,3	17,7	<b>Неудачники</b>

Суммарный объем продаж сопоставимых цен в 2009 г. 60409р.

Средний темп роста объема продаж 106

Усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам 0,48

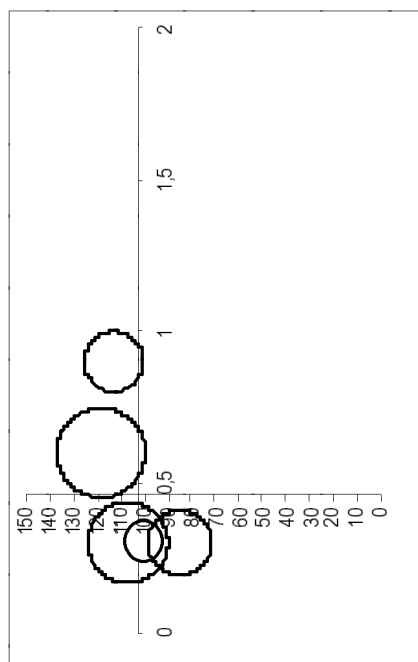


Рис. 8. БКГ-матрица

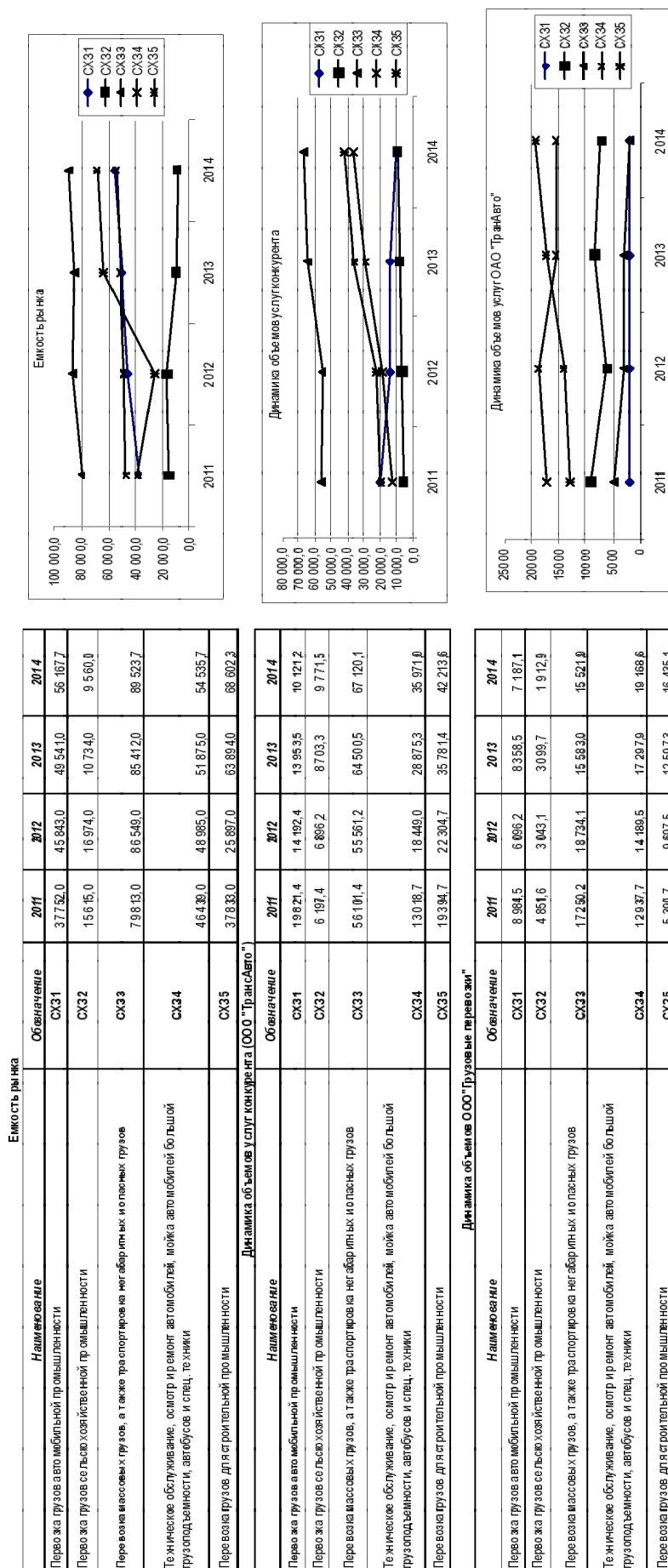


Рис. 9. Прогнозирование рыночной ситуации

стратегического управления и планирования деятельности предприятия способствует выработке рациональной стратегии его развития, укрепляющей конкурентные позиции предприятия, повышая его прибыльность и доходность.

<sup>1</sup> *Сосунова Л.А., Рахматуллина А.Р.* Влияние услуг общественного транспорта на городскую среду // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2014. № 114. С. 126-129.

<sup>2</sup> *Карпова Н.П., Сосунова Л.А.* Стратегическое управление на рынке логистических услуг //

Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2011. № 3 (77). С. 76-79.

<sup>3</sup> *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб. : Питер, 2014.

<sup>4</sup> *Тойменцева И.А.* Комплексная оценка эффективности стратегии развития автотранспортных предприятий с применением экономико-математических методов // Вестник Брянского государственного университета. Брянск, 2012. № 3. С. 150-155.

<sup>5</sup> *Ашмарина С.И., Волкова Ю.В.* Информационное развитие промышленных предприятий: оценка, резервы повышения : монография. Самара, 2011.

*Поступила в редакцию 09.11.2015 г.*