

Содержание:

Введение

Изменение рыночной среды обуславливает необходимость применения стратегического подхода к системе хозяйствования на предприятиях туризма. Разрабатывая комплексную программу действий по решению приоритетных для предприятия задач, определяя его миссию и главную цель, стратегия формулирует цели и способы достижения этих задач так, чтобы указать предприятию определенное направление развития. По своей сути стратегия является долгосрочным плановым документом, результатом стратегического планирования.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд

других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Актуальность темы данного исследования обусловлена тем, что в современных условиях лишь использование инструментария стратегического управления позволит фирме успешно развиваться и побеждать в конкурентной борьбе.

Целью предлагаемой работы является анализ внешней и внутренней среды Эксплуатационного локомотивное депо Лоста.

В соответствии с поставленной целью, задачи настоящего исследования заключаются в следующем:

- рассмотреть теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды, в которой функционирует Эксплуатационного локомотивное депо Лоста города Вологды;
- разработать стратегию развития Эксплуатационного локомотивное депо Лоста города Вологды.

Предметом исследования в рамках предлагаемой работы является стратегия развития Эксплуатационного локомотивное депо Лоста города Вологды.

Объект исследования – Эксплуатационного локомотивное депо Лоста города Вологды.

При проведении исследования были использованы научные труды и монографии ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического управления, публикации в специализированных периодических изданиях, данные финансовой и оперативной отчетности исследуемого предприятия, ресурсы Интернет, а также результаты личных наблюдений.

Глава 1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды

1.1. Анализ внешней среды

Внешняя среда - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям.

Внешняя среда существования и функционирования организации делится на две части: [7]

- первая часть - макросреда («дальнее» окружение) - включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, политические и правовые аспекты, экономическая обстановка в стране и регионе, социальные и культурные особенности и т.п.;
- вторая часть - микросреда («ближнее» окружение) - непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно микросреда включает клиентов, поставщиков, конкурентов, профсоюзы и торговые ассоциации и т.п. Организация тесно взаимодействуя с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

При анализе макросреды рассматриваются возможности и угрозы экономической деятельности предприятия, исходящие от отдельных областей внешнего окружения. Данные области группируются в факторы, которые и подвергаются анализу:

- экономические факторы;
- политические факторы;
- рыночные факторы;
- технологические факторы;
- социальные факторы;
- международные факторы.

Анализ этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

1. При анализе экономических факторов отслеживают и рассматривают: темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий и т.п.

2. При анализе политических факторов нужно следить за уровнем развития правового регулирования экономики, нормативными актами местных органов власти и центрального правительства, отношением государства и ведущих политиков, например, к антимонопольному законодательству, кредитной политике местных властей, соглашениям по тарифам и торговле между странами и т.п.

3. Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить ее стратегию и укрепить позиции организации на рынке. Здесь исследуют изменение демографических условия, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, занимаемую организацией, емкость рынка или защищенность его правительством.

4. Анализ технологической компоненты макросреды должен учитывать изменения в технологии производства (особенно важно не пропустить момент начала создания принципиально новых технологий), конструкционных материалах и т.п. для проектирования новых товаров и услуг.

6. Анализ социальных факторов макросреды включает слежение за изменяющимися общественными ценностями, установками, отношениями, ожиданиями и нравами. В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. К ним относятся обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение общественных ценностей.

7. Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю и появления возможности у отечественных предпринимателей действовать на международном рынке. В данной связи необходимым становится отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей и т.п. [13].

Наиболее распространенными и признанными метами анализа макросреды являются: SWOT-анализ (по начальным буквам английских слов: сила - strength, слабость - weakness, возможности - opportunities, угрозы - threats), и STEP-анализ (по начальным буквам английских слов: социальные - social, технические - technical, экономические - economic, политические - political факторы).

Цель STEP-анализа - выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования.

1.2. Анализ внутренней среды

Изучение микросреды предполагает анализ таких составляющих как: покупатели, поставщики, конкуренты. Данный анализ также направлен на определение потенциала организации.

Анализ покупателей как компоненты микроокружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет фирме лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать фирма, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе продажи. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие: [16, с.98]

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем, уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- чувствительность покупателя к цене, его ориентация на определенную марку, и т.п.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих фирму необходимыми ресурсами, от которых зависит эффективность работы организации, а также себестоимость и качество

производимого фирмой продукта. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечили бы организации максимум силы.

При изучении поставщиков следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- наличие гарантии качества поставляемого товара;
- временной график поставки;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Целью исследований конкурентов является выявление сильных и слабых сторон у себя и у конкурентов, отличительных особенностей (отличия в клиентуре, методах обслуживания и т.п.), определений собственных позиций на рынке и, в конечном счете, улучшение конкурентоспособности предприятия.

1.3. Анализ сильных и слабых сторон

Исследования, направленные на определение возможностей предприятия (SWOT-анализ) включают определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия в их взаимодействии с потенциальными угрозами и возможностями внешней среды. Данный анализ желательно проводить в первую очередь.

При SWOT-анализе возможности определяются как обстоятельства, создающие предприятию условия производить новые действия: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить технологию, перестроить производственные и хозяйственные процессы и т.п. В свою очередь, угрозы - это то, что может нанести ущерб предприятию, его существующим преимуществам (например, появление новых товаров-заменителей и т.п.).

Необходимые данные можно установить при рассмотрении паспорта предприятия и других документов. Они обычно характеризуют основные виды деятельности, перечень выпускаемой продукции, ее ассортимент (с указанием принятых наименований), мощности предприятия, их загруженность и объем продаж в разрезе ассортимента, дают по объектную характеристику основных фондов (стоимости, возрастного состава, степени износа) и основные финансовые

показатели эффективности деятельности предприятия (размер прибыли, рентабельности, ликвидности баланса, состояние дебиторской и кредиторской задолженности) и т.п.

SWOT-анализ целесообразно проводить в несколько этапов с использованием несложных табличных форм.

На первом этапе перечисляются сильные и слабые стороны предприятия, благоприятные возможности и угрозы, например: [12]

- сильные стороны: высокое качество продукции, помощь местной администрации, квалифицированный персонал;
- слабые стороны: отсутствие новых видов продукции, слабый маркетинг, недостаток финансов;
- угрозы: жесткая конкуренция, ожидание со стороны покупателей лучшего качества продукции, большего разнообразия ее ассортимента;
- возможности: выпуск новых взаимозаменяемых материалов, замена устаревшего оборудования, расширение ассортимента продукции.

На следующем этапе анализа можно выполнить его количественную оценку при помощи большой экспертной оценки значимости установленного сочетания характеристик условий деятельности предприятия. Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды, а также сравнить их. Такой анализ позволяет выявить приоритеты и на их основе определить весь ход дальнейшей диагностики.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь. [13, с.164]

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

глава 2 Анализ внешней и внутренней среды эксплуатационного локомотивного депо Лоста

2.1 Характеристика предприятия

Дирекция тяги создана в соответствии с решением Совета директоров АО «РЖД» (протокол от 27 июля 2009 года №12), приказом АО «РЖД» от 31 июля 2009 года №161 «Об оптимизации организационно-функциональной структуры АО «РЖД» в области локомотивного хозяйства» и является филиалом АО «Российские железные дороги».

В собственности Дирекции находится более 20 800 единиц тягового подвижного состава.

Общая численность персонала превышает 144 000 человек.

Организационная структура включает в себя орган управления и 16 региональных дирекций тяги, которые охватывают всю территорию Российской Федерации. В состав региональных дирекций тяги входят 146 локомотивных депо.

В связи с реорганизацией локомотивного хозяйства АО «РЖД» на основании приказа № 156/Н от 15.06.09 локомотивное депо реорганизовано в эксплуатационное локомотивное депо Лоста-структурное подразделение отделения Северной железной дороги. Позже при упразднении отделений Дирекция тяги выделена в отдельную вертикаль, куда и вошли эксплуатационные депо.

Эксплуатационное локомотивное депо Лоста-структурное подразделение Северной дирекции тяги-структурного подразделения Дирекции тяги-филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» основано в 2003 году.

Юридический адрес: 160025, г Вологда, Московское шоссе, д. 52.

В эксплуатационном локомотивном депо Лоста готовят бригады для составов, которые перевозят грузы и пассажиров в направлении Бабаево, Данилова, Буя и Коноши. Они же занимаются ремонтом и текущим содержанием локомотивов. Это одно из самых крупных железнодорожных предприятий такого профиля не только на Северо-Западе, но и в целом по стране.

При регистрации компании локомотивное депо Лоста-структурное подразделение северной дирекции тяги-структурного подразделения дирекции тяги-филиала открытого акционерного общества руководителем являлся — Начальник: Смертин Сергей Александрович.

На рисунке 2.1 отражена организационная структура управления эксплуатационного локомотивное депо Лоста города Вологды.

Приведенная организационная структура эксплуатационного локомотивное депо Лоста позволяет сделать вывод о том, что сервисная компания обладает линейно-функциональной структурой, состоящей из пяти линейных подразделений. Управление компании, на уровне Дирекции тяги, ограничивает самостоятельность компании во внешней среде.

Депо Лоста - одно из самых современных предприятий на сети АО «РЖД». Здесь используются передовые технологии для подготовки локомотивных бригад - в депо установлено несколько тренажеров - симуляторов работы машинистов, в том

числе тренажер 3 поколения, максимально приближенный к реальности, и позволяющий, в том числе тренироваться в вождении сдвоенных поездов. Кроме того, в депо находится один из лучших в стране реабилитационный центр, в котором машинисты и помощники могут восстановить свое здоровье.

Эксплуатационное локомотивное депо Лоста, являясь структурным подразделением Северной дирекции тяги, не имеет собственного баланса. Предприятие работает на сметно-плановой основе.

Рис. 2.1. Организационная структура управления эксплуатационного локомотивное депо Лоста города Вологды

2.2. Комплексный анализ внешней и внутренней среды предприятия

В таблице 2.1 приведены основные экономические результаты Эксплуатационного локомотивного депо Лоста за 2017-2019 годы.

Таблица 2.1 - Основные экономические результаты Эксплуатационного локомотивного депо Лоста за 2017-2019 годы

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения от 2019 к 2017 году, +/-	Отклонения от 2019 к 2017 году, %
Доход от оказания услуг, тыс. руб.	786 741	787 740	750 245	-36 496	-4,64
Затраты на оказание услуг, тыс. руб.	691 340	675 954	695 051	3 711	0,54
Чистый доход, тыс. руб.	95 401	111 786	55 194	-40 207	-42,15

Численность персонала, чел.	243	241	230	-13	-5,35
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	74 650	77 795	73 416	-1 234	-1,65
Производительность труда работников, тыс. руб.	3 237,62	3 268,63	3 261,93	24	0,75
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	467800	456661	434518	-33 282	-7,11
Превышение доходов над расходами, %	12,13	14,19	7,36	-4,77	-

Данные таблицы 2.1 позволяют заключить, что объем доходов от оказания услуг по сервисному обслуживанию локомотивов за три года снизился на 36 496 тыс. руб., а себестоимость услуг возросла на 3 711 тыс. руб. Такая динамика обусловлена снижением заказов на ремонт и сервисное обслуживание локомотивного парка АО «РЖД», в связи с переводом части обслуживаемых составов на аутсорсинг, а также повышением стоимости деталей и материалов, используемых в процессе сервисного обслуживания и ремонта вследствие влияния инфляции.

Экономический кризис и рецессия в экономике России негативно отразились и на объеме грузо и пассажирских перевозок АО «РЖД», что не могло не сказаться на объемах сервисного обслуживания составов. Таким образом, если в 2017 году уровень превышения доходов сервисного локомотивного депо составлял 12,13%, то в 2019 году данный показатель сократился на 4,77%.

В целом, можно заключить, что Эксплуатационное локомотивное депо Лоста, снизило производственную эффективность за счет влияния субъективных факторов.

Целью развития локомотивного комплекса является повышение устойчивости и эффективности его работы, доступности, безопасности и качества предоставляемых им услуг.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие основные задачи:

- повышение эффективности работы локомотивного хозяйства;
- повышение инвестиционной привлекательности локомотивного хозяйства;
- обеспечение лидирующего положения на рынке транспортных услуг;
- повышение уровня координации деятельности при решении вопросов обеспечения устойчивой работы локомотивного хозяйства;
- совершенствование системы управления обеспечением безопасности движения;
- совершенствование технологического обеспечения производственных процессов, связанных с организацией ремонта, эксплуатации локомотивов и работой локомотивных бригад.

В соответствии с программой структурной реформы на железнодорожном транспорте, Уставом АО «РЖД» и Стратегической программой развития АО «РЖД» одним из основных видов деятельности которой осуществляет компания - это предоставление услуг локомотивной тяги.

Исходя из этого, локомотивное хозяйство в целом должно остаться в составе материнской компании.

Важным направлением деятельности локомотивного комплекса станет оказание дополнительных услуг, связанных с техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава и других сопутствующих перевозочной деятельности услуг. Данный вид бизнеса будет осуществляться в конкурентном сегменте рынка, в том числе дочерними компаниями.

Макроокружение организации можно разделить на следующие составляющие:

- экономическая составляющая;
- правовая составляющая;
- политическая составляющая;

- социальная составляющая;
- технологическая составляющая;
- природно-географические факторы.

Наиболее популярным инструментом для анализа данных факторов является PEST – анализ. PEST – анализ деятельности Эксплуатационного локомотивного депо Лоста проводился методом экспертных оценок в рамках написания работы. Экспертами выступали сотрудники Северной дирекции тяги-структурного подразделения Дирекции тяги-филиала АО «Российские железные дороги» в количестве 3 человек.

Данные анализа влияния факторов макросреды на деятельность компании представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ влияния факторов макросреды на деятельность компании

Факторы	Мера влияния					Итого
	Угрозы	Возможности				
	-	-	-	-	-	+10 +20 +30 +40 +50
	50	40	30	20	10	

Политические факторы

Поддержка развития эксплуатационных локомотивных депо в рамках стратегического развития АО «РЖД» путем инвестиционных грантов со стороны государства

•

+20

Ужесточение требований к государственным корпорациям монопольного значения

•

-20

Санкционное давление и геополитические риски	•	-40
Итого		-40
Экономические факторы		
Рецессия экономики России	•	-20
Снижение спроса на пассажирские и грузовые перевозки	•	-20
Местные географо-экономические особенности		• +40
Итого		+0
Социальные факторы		
Снижение квалифицир. кадров в отрасли	•	-30
Падение уровня доходов населения	•	-10
Имидж эксплуатационного локомотивного депо, как работодателя	•	+10
Итого		-20
Технологические факторы		

Рост уровня износа материально-технической базы и несовершенство технологий	•	-40
Развитие альтернативных видов транспорта и падение спроса на услуги железнодорожн. сообщения	•	-40
Итого		-80

На основе данных таблицы 2.2 составим Pest-анализ (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3 - PEST-анализ

Факторы политической компоненты	Мера влияния	Факторы экономической компоненты	Мера влияния
1	2	3	
Ужесточение требований к государственным корпорациям монопольного значения	-20	Рецессия экономики России	-20
Санкционное давление и геополитические риски	-40	Снижение спроса на пассажирские и грузовые перевозки	-20
Поддержка развития эксплуатационных локомотивных депо в рамках стратегического развития АО «РЖД» путем инвестиционных грантов со стороны государства	+20	Местные географо-экономические особенности	+40

Итого	-40	Итого	0
Факторы социальной компоненты		Факторы технологической компоненты	
Снижение квалифицированных кадров в отрасли	-30	Рост уровня износа материально-технической базы и несовершенство технологий	-40
Падение уровня доходов населения	-10	Развитие альтернативных видов транспорта и падение спроса на услуги железнодорожного сообщения	+40
Имидж эксплуатационного локомотивного депо, как работодателя	+10	Итого	-80
Итого	-30	Всего	-150

Как показал проведенный анализ, комплекс факторов макросреды негативно влияет на деятельность Эксплуатационного локомотивного депо Лоста, отражаясь на уровне спроса АО «РЖД», снижением качества материально-технического обеспечения, влияя на качество и количество вкладываемых инвестиционных ресурсов в развитие собственной сервисной компании. Руководству Дирекции тяги необходимо оптимизировать политику управления локомотивным хозяйством с наименьшими затратами, что приводит к отказу от услуг собственной сервисной организации, в пользу сторонних компаний. Оценим конкурентную среду Эксплуатационного локомотивного депо Лоста на рынке сервисного обслуживания и ремонта локомотивов.

В 2017 году, в связи с реформированием локомотивного хозяйства в целях создание конкурентной среды с привлечением разработчиков и изготовителей новых локомотивов, руководством АО «РЖД» принято решение о передаче части функций системы ремонта и технического обслуживания двум компаниям «ТМХ-Сервис» и «Синара-Сервис».

Договоры на полное сервисное обслуживание локомотивов, заключенные АО «РЖД» с сервисными компаниями предписывают обязанность последних согласовывать изменения, вносимые в конструкцию локомотива, а также связанные с этим изменения в технологических процессах, выполняемых при текущем техническом обслуживании и ремонте, с изготовителем локомотива и АО «РЖД».

В целях оценки конкурентных позиций Эксплуатационного локомотивного депо Лоста, как собственной сервисной организации и преимуществ применения аутсорсинга, в 2019 году было проведено исследование конкуренции на рынке методом бальной экспертной оценки.

Экспертами выступали сотрудники Северной дирекции тяги-структурного подразделения Дирекции тяги-филиала АО «Российские железные дороги» в количестве 5 человек.

Сервисные организации оценивались по следующим параметрам:

- скорость проведения плановых диагностических мероприятий;
- наличие материально-технической базы для эффективного проведения плановых диагностических и ремонтных мероприятий;
- квалификация персонала;
- ценовая политика;
- качество сервиса при оказании услуг проведения плановых диагностических и ремонтных мероприятий. Оценки выставлялись от по шкале от 1 до 5.

В таблице 2.4 приведена карта конкурентоспособности Эксплуатационного локомотивного депо Лоста и его основных конкурентов.

Таблица 2.4 - Карта конкурентоспособности Эксплуатационного локомотивного депо Лоста и его основных конкурентов

Показатель	Лоста	ТМХ-Сервис	Синара-Сервис
Скорость проведения плановых диагностических мероприятий	4	5	4
Наличие материально-технической базы для эффективного проведения плановых диагностических и ремонтных мероприятий	4	5	5
Квалификация персонала	3	4	5
Ценовая политика	3	4	5
Качество сервиса	3	4	4
Итого	17	22	23

На рисунке 2.2 приведен многогранник конкурентоспособности Эксплуатационного локомотивного депо Лоста и его основных конкурентов.

Рис. 2.2. Многогранник конкурентоспособности Эксплуатационного локомотивного депо Лоста и его основных конкурентов

Таким образом, анализ конкурентоспособности Эксплуатационного локомотивного депо Лоста, как собственной сервисной компании АО «РЖД» показал, что материнской компании при проведении диагностических и плановых ремонтных процедур выгоднее работать с компаниями по аутсорсингу, поскольку у них существует достаточный уровень материально-технического оснащения, оптимальный уровень цен и качества.

Полный отказ АО «РЖД» от услуг собственных сервисных депо невозможен, по причине необходимости проведения аварийных ремонтов, однако для Эксплуатационного локомотивного депо Лоста существует риск передачи на аутсорсинг услуг по текущим эксплуатационным диагностикам и

профилактическим ремонтам, что негативно отразится на доходах сервисной компании и вынудит провести масштабные сокращения персонала.

Основными элементами маркетингового планирования в деятельности сервисной организации по обслуживанию и эксплуатации локомотивов относятся:

- товарная политика, выраженная в ограниченном ассортименте сервисных услуг и регламентируемая АО «РЖД»;
- ценовая политика, представляющая собой затратные и стоимостные показатели осуществления основной деятельности локомотивного депо;
- сбытовая политика;
- имиджевая политика депо, ограниченная репутационными характеристиками для АО «РЖД».

Структура товарной политики Эксплуатационного локомотивного депо Лоста, ограничена потребностями АО «РЖД» в оказании комплекса услуг по:

- проведению аварийных ремонтов локомотивного хозяйства;
- осуществлению диагностических процедур по выявлению эксплуатационных характеристик подвижного состава, задействованного в осуществлении грузовых и пассажирских перевозок АО «РЖД»;
- осуществлению плановых и предупредительных диагностических процедуры по повышению эксплуатационных характеристик локомотивного хозяйства.

В таблице 2.5 приведена динамическая структура доходов Эксплуатационного локомотивного депо Лоста в разрезе основных ассортиментных групп.

Таблица 2.5 – Динамическая структура доходов Эксплуатационного локомотивного депо Лоста в разрезе основных ассортиментных групп

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения от 2019 к 2017 году, +/_	Отклонения от 2019 к 2017 году, %
------------	-------------	-------------	-------------	---	---

Доходы от проведения аварийных ремонтов локомотивного хозяйства РЖД, тыс. руб.	341 122	402 334	432 111	90 989	26,67
Диагностика эксплуатационных характеристик пассажирского подвижного состава, тыс. руб.	156 222	145 672	106 771	-49 451	-31,65
Диагностика эксплуатационных характеристик грузового подвижного состава, тыс. руб.	104 421	98 766	94 456	-9 965	-9,54
Плановые и предупредительные диагностические процедуры по повышению эксплуатационных характеристик локомотивного хозяйства, тыс. руб.	184 976	140 968	116 907	-68 069	-36,80
Доход от оказания услуг, тыс. руб.	786 741	787 740	750 245	-36 496	-4,64

Данные таблицы 2.5 позволяют заключить, что в исследуемом периоде, объемы доходов Эксплуатационного локомотивного депо Лоста по осуществлению аварийных ремонтов значительно возросли. Прирост в относительных показателях составил 26,67%.

Рост уровня доходов по данному направлению деятельности был обусловлен повышением уровня износа локомотивной техники, эксплуатируемой на участке.

Что же касается динамики доходов по плановой диагностике и предупредительным ремонтам, то уровень доходов по данным ассортиментным группам снизился от 9 до 36%, что связано с передачей части функций Эксплуатационного локомотивного депо Лоста по диагностике и предупредительным ремонтам на аутсорсинг.

В структуре ассортимента оказываемых услуг основную долю занимают доходы от проведения аварийных ремонтов локомотивного хозяйства РЖД. Уровень доходов по плановой диагностике и предупредительным ремонтам снижается за весь исследуемый период, в связи с преимуществами конкурирующих аутсорсинговых компаний по данным направлениям деятельности.

Таким образом, можно заключить, что Эксплуатационному локомотивному депо Лоста, в целях завоевания конкурентных преимуществ, необходимо оптимизировать качество оказываемых услуг диагностики и плановых ремонтов, для возвращения функции приоритетного сервисного хозяйства АО «РЖД».

Ценовая политика Эксплуатационного локомотивного депо Лоста относится к планово-нормативной.

Северная дирекция тяги-структурного подразделения Дирекции тяги-филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» ежегодно, на основании существующих нормативов, выделяет денежные средства на осуществление аварийных ремонтов. Планово-предупредительные ремонты и диагностические процедуры локомотивного хозяйства проводятся на основании предоставленного сметного расчета на проведение ремонта или диагностики каждой единицы парка депо.

Превышение доходов над расходами происходит вследствие полученной экономии Эксплуатационного локомотивного депо Лоста от проведения плановых и аварийных работ, а также, оказания услуг диагностики локомотивного парка.

Полученная экономия резервируется на счете Эксплуатационного локомотивного депо Лоста и расходуеться на проведение ежегодных, незапланированных аварийных ремонтов локомотивного хозяйства.

В таблице 2.6 приведена динамика затрат по смете Эксплуатационного локомотивного депо Лоста в 2017-2019 годах.

Таблица 2.6 - Динамика затрат по смете Эксплуатационного локомотивного депо Лоста в 2017-2019 годах

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения от 2019 к 2017 году, +/_	Отклонения от 2019 к 2017 году, %
------------	-------------	-------------	-------------	---	---

Оплата труда, тыс. руб.	74 650	77 795	73 416	-1 234	-1,65
Страховые взносы, тыс. руб.	22 395	23 338	22 025	-370	-1,65
Материальные затраты, тыс. руб.	165 982	168 811	169 911	3 929	2,37
Энергозатраты, тыс. руб.	178 122	182 277	185 311	7 189	4,04
Расходы на услуги сторонних организаций, тыс. руб.	109 921	113 411	123 111	13 190	12,00
Ремонтный фонд, тыс. руб.	88 782	55 523	65 875	-22 907	-25,80
Амортизация оборудования, тыс. руб.	9 356	9 133	8 690	-666	-7,11
Прочие затраты, тыс. руб.	42 133	45 666	46 712	4 579	10,87
Итого выделенного финансирования, тыс. руб.	691 340	675 954	695 051	3 711	0,54
Превышение доходов над расходами, тыс. руб.	95 401	111 786	55 194	-40 207	-42,15

Данные таблицы 2.6 позволяют заключить, что себестоимость услуг за исследуемый период возросла на 3 711 тыс.руб, что было связано, в первую очередь, повышением стоимости деталей и материалов, используемых в процессе сервисного обслуживания и ремонта вследствие влияния инфляции.

Тем не менее, на примере одного тендерного предложения по проведению планового ремонта электровоза серии ВЛ10, можно отследить разницу в цене на услуги аутсорсинговых компаний и Эксплуатационного локомотивного депо Лоста (см. таблицу 2.7).

Таблица 2.7 - Тендерное предложение по проведению планового ремонта электровоза серии ВЛ10

Наименование предприятия	Стоимость материалов на проведение ремонта, тыс. руб.	Трудозатраты на проведение ремонта, тыс. руб.	Налоги, включаемые в себестоимость ремонта, тыс. руб.	Прочие затраты, тыс. руб.	Ценовое предложение, тыс. руб.
«ТМХ-Сервис»	1 561	567	281	455	2 864
«Синара-Сервис»	1 622	455	292	245	2 614
Локомотивное депо Лоста	1 778	931	279	621	3 609

Таким образом, необходимо отметить тот факт, что при анализе тендерной заявки на плановый предупредительный ремонт Дирекция тяги делает выбор не в пользу собственной сервисной организации, а в пользу компании – аутсорсера, поскольку разница в ценовом предложении составляет 995 тыс. руб.

При анализе работы Эксплуатационного локомотивного депо Лоста выявлено, что проблемным полем в деятельности компании по выработке сметных предложений, являются:

- неэффективная работа планово-экономического отдела по поиску поставщиков материалов для ремонта;
- отсутствие современных технологий, позволяющих минимизировать издержки на проведение ремонтов, что увеличивает трудозатраты;
- недостаточная квалификация персонала в области сервисного обслуживания, что снижает эффективность предупредительных ремонтов и вынуждает руководство Эксплуатационного локомотивного депо Лоста при проведении предупредительных ремонтов, прибегать к услугам сторонних организаций.

Управление сбытом Эксплуатационного локомотивного депо Лоста строится по следующей схеме: АО «РЖД» устанавливает целевые ориентиры деятельности, Дирекция тяги вырабатывает нормативные планы деятельности. Руководство сбытом осуществляется по территориально-отраслевому принципу, при котором сочетаются элементы линейного и функционального способов управления.

На рисунке 2.6 приведена структура основного канала сбыта услуг Эксплуатационного локомотивного депо Лоста.

Рис. 2.6. Структура основного канала сбыта услуг Эксплуатационного локомотивного депо Лоста

Деятельность в сфере оказания услуг Эксплуатационного локомотивного депо Лоста регламентируют:

- Правила технической эксплуатации железных дорог РФ,
- Инструкция по сигнализации на железных дорогах РФ,
- Инструкция по движению поездов и маневровой работе на железных дорогах РФ,
- Федеральный закон «О железнодорожном транспорте в РФ»,
- Устав железнодорожного транспорта РФ,
- график движения и план формирования поездов,
- технические нормы дорог,
- технологические процессы работы депо, станций, отделений, направлений,
- приказы и нормативные документы АО «РЖД».

Система управления сбытом Эксплуатационного локомотивного депо Лоста характеризуется высокой степенью централизации, долгосрочным планированием, техническим нормированием, контролем за выполнением планов и показателей работы служб Эксплуатационного локомотивного депо Лоста и производственных подразделений на основе всестороннего, непрерывного учета.

Поскольку Эксплуатационное локомотивное депо Лоста, функционирует на ограниченном рынке, имиджевая политика депо, заключается в поддержании деловой репутации и обосновании преимуществ наиболее эффективного сервисного оператора для АО «РЖД».

Цель сервисного обслуживания Эксплуатационного локомотивного депо Лоста – качественный ремонт и техническое обслуживание, за счет которого достигается наибольший коэффициент использования локомотивов, иначе говоря, где выше уровень надежности и меньше потерь при сервисном обслуживании, тем больше прибыль. А так как затраты и надежность являются противоположными задачами, необходима их оптимизация. Поэтому и подход в реализации цели должен быть комплексный.

Основными факторами комплексной системы управления надежностью локомотивов являются:

- разработка и качество изготовления новых локомотивов;
- соблюдение режимом эксплуатации;
- качество ремонта и технического обслуживания
- наличие и качество работы обратных связей в системе.

Основными репутационными рисками Эксплуатационного локомотивного депо Лоста перед основным заказчиком – АО «РЖД», являются:

- риски аварийных и чрезвычайных ситуаций, связанные с несоблюдением персоналом Компании установленных регламентов, отсутствием необходимых технических средств;
- риски несоблюдения качества оказания сервисных услуг;
- риски понижения деловой репутации из-за отсутствия необходимой квалификации персонала;

- риски неэффективной политики планирования затрат на проведение текущих ремонтов.

Эксплуатационное локомотивное депо Лоста стремится снижать репутационные риски перед основным заказчиком – АО «РЖД», используя следующие возможности:

- постоянное повышение квалификации персонала;
- создание учебной базы при Эксплуатационном локомотивном депо Лоста с приобретением лицензии на преподавательскую деятельность, обучение граждан, приходящих из центров занятости на коммерческой основе, для дальнейшего их зачисления в резерв для трудоустройства;
- проведение аттестации по методологии АО «РЖД»;
- внедрение политики сертификации по международным стандартам серии ИСО 9001.

В целом, подводя итоги проведенному анализу, можно воспользоваться методологией SWOT – анализа, для оценки слабых и сильных сторон рисками Эксплуатационного локомотивного депо Лоста, выявления угроз и возможностей при осуществлении основной деятельности.

В таблице 2.8 представлена матрица SWOT – анализа Эксплуатационного локомотивного депо Лоста.

Таблица 2.8 - Матрица SWOT – анализа Эксплуатационного локомотивного депо Лоста

Разделы SWOT-анализа

Возможности:

1. Постоянное переоснащение материально-технической базы в целях сохранения рынка проведения диагностики и текущих ремонтов.
2. Повышение эффективности планирования материальных расходов при расчете тендеров на проведение текущей диагностики и ремонта локомотивного депо.
3. Повышение квалификации персонала в целях сохранения текущих заказов и получения новых.

Угрозы:

1. Ужесточение конкуренции на рынке сервисного обслуживания.
2. Снижение потребности собственников подвижного состава в объемах ремонта и снижение цены выполняемых работ в силу ограничения платежеспособного спроса.
3. Передача на аутсорсинг всех функций по текущему ремонту и диагностике, что приведет к сокращению персонала и уровня доходов подразделения.

Сильные стороны:

1. Наличие мощностей, позволяющих выполнять все виды капитального ремонта и модернизации практически всех типов электросекций постоянного и переменного тока, капитального ремонта пассажирских вагонов, ремонт тяговых двигателей электросекций и локомотивов.

2. Монопольное положение Депо по проведению аварийных ремонтов локомотивного парка.

3. Износ локомотивного парка АО «РЖД», что обеспечивает приток заказов.

Необходимо разрабатывать мероприятия, направленные на оптимизацию деятельности локомотивного депо в целях повышения качества услуг, снижению репутационных рисков, оптимизации ценовой политики.

Применение аутсорсинга повлечет за собой:

- сокращение штат структурных подразделений локомотивного хозяйства;

- снижение притока инвестиций для обновления материально-технической базы.

Слабые стороны:	Применение современных информационных технологий позволит:	Необходимо совершенствовать существующую маркетинговую политику по следующим направлениям: - расширение ассортимента предоставляемых услуг; - оптимизация ценообразования; - улучшение имиджа и деловой репутации.
1. Падение объема заказов на проведение планово-предупредительных ремонтов локомотивного хозяйства.	-минимизировать транспортные расходы и уровень обеспечения безопасности пассажиров;	
2. Высокий уровень износа и недостаточная обеспеченность локомотивного депо современными средствами технического контроля и диагностики.	-получение сертификатов качества перевозочного процесса позволит повысить имидж перевозчика и увеличит его долю на рынке;	
3. Недостаточно высокий уровень квалификации персонала, что создает дополнительные репутационные риски для компании.	-сокращение транспортных расходов позволит повысить прибыльность перевозочного процесса.	

Эксплуатационному локомотивному депо Лоста разрабатывать мероприятия, направленные на оптимизацию деятельности локомотивного депо в целях повышения качества услуг, снижению репутационных рисков, оптимизации ценовой политики.

Глава 3 Пути повышения эффективности деятельности предприятия

3.1 Совершенствование ассортиментной политики в целях сохранения конкурентоспособности перед аутсорсинговыми организациями

Как показал проведенный анализ, уровень материально-технического оснащения Эксплуатационного локомотивного депо Лоста очень низок. Так, в частности, следствием дисбаланса между уровнем сложности оборудования современных локомотивов и уровнем материально-технического оснащения Эксплуатационного локомотивного депо Лоста является снижение коэффициента готовности локомотивов за счет увеличения времени их восстановления после отказа. В целях локализации отказов по при ремонте локомотивного оборудования в Северной дирекции тяги обычно прибегают к услугам сервисных организаций, в частности к АО «ТМХ-Сервис», на балансе которой имеется необходимое оборудование для локализации отказов тепловозов.

В таблице 3.1 приведен перечень затрат Северной дирекции тяги по локализации отказов.

Таблица 3.1 - Перечень затрат Северной дирекции тяги по локализации отказов

Наименование статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Оплата диагностических услуг	4678
Оплата сервисных услуг по локализации	7622
Оплата выезда и консультации привлеченных специалистов	1225
Итого	13525

Таким образом, упущенная выгода Эксплуатационного локомотивного депо Лоста за 2019 году составила 13525 тыс. руб.

Эффективным и малозатратным способом повышения качества технического обслуживания современных локомотивов является расширение функциональности оборудования МСУ Эксплуатационного локомотивного депо Лоста. Повышение коэффициента готовности локомотива, оборудованного системой МСУ-Т, может быть достигнуто за счет сокращения времени локализации отказов оборудования посредством применения в процессе технического обслуживания встроенной интерактивной экспертной системы тестовой диагностики оборудования локомотива. Специалистами АО ВНИКТИ разработана и предлагается к внедрению экспертная система для оперативной тестовой диагностики оборудования тепловозов, оборудованных бортовыми микропроцессорными системами управления (МСУ) АО ВНИКТИ.

Эксплуатация такой системы позволит в автоматизированном режиме осуществлять сбор и первичный анализ данных о степени реализации паспортной мощности подвижного состава, оперативно получать информацию обо всех случаях сверхнормативных нагрузок и достоверно выявлять причины нештатных ситуаций.

В таблице 3.2 приведены затраты Эксплуатационного локомотивного депо Лоста на внедрение экспертной системы для оперативной тестовой диагностики оборудования тепловозов, оборудованных бортовыми микропроцессорными системами управления (МСУ).

Таблица 3.2 - Затраты Эксплуатационного локомотивного депо Лоста на внедрение экспертной системы для оперативной тестовой диагностики оборудования тепловозов

Наименование элемента затрат	Сумма, тыс. руб.
Комплекс диагностики подшипников с цилиндрическими роликам	1451
Комплекс диагностики подшипников с коническими роликами	1568
Комплекс диагностики буксовых узлов колесных пар без редукторов и с редукторами	1780

Центр управления качеством ремонта	1670
Обучение персонала работе с системой	4202
Итого	10671

Таким образом, в случае если Эксплуатационному локомотивному депо Лоста удастся изыскать инвестиционные ресурсы для расширения собственной материальной-технической базы, объем доходов сервисной компании возрастет на сумму упущенной выгоды - 13525 тыс. руб. в первом году реализации проекта. С учетом уровня инфляционных ожиданий, прирост доходов в последующий период составит 10% ежегодно.

3.2 Оптимизация работы тендерного отдела в целях совершенствования ценообразования

В настоящее время закупочная деятельность РЖД осуществляется на основании требований федеральных законов № 223 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг в сфере обеспечения государственных и муниципальных нужд», а также в рамках Положения о закупке товаров, работ, услуг для нужд АО «РЖД».

Работа планово-экономического отдела Эксплуатационного локомотивного депо Лоста в сфере закупочной деятельности подчинена действующему законодательству и регламенту АО «РЖД».

С 2017 года обеспечением узлов тепловозов для нужд АО «РЖД» занимается компания ООО «ДиаТех». В 2018 году ООО «ДиаТех» стало единственным поставщиком узлов тепловозов по распоряжению Дирекции АО «РЖД». В то же время, с 2017 по 2019 год при обработке претензий Северной дирекции тяги выявлен рост претензий по качеству узлов тепловозов и выходу их из строя. ООО «ДиаТех», имея статус единственного поставщика, действует при распределении заказа как рыночная структура. В настоящий момент сложилась ситуация, когда ООО «ДиаТех» действует как монополия.

В 2016 году у депо Лоста есть потребность в закупке узлов тепловозов ЧМЭ-3 на сумму 15071,8 тыс. руб.

В целях повышения эффективности обеспечения материалами, экономии денежных средств Эксплуатационному локомотивному депо Лоста рекомендуется в 2016 году обратиться с запросом в Централизованную бухгалтерию АО «РЖД» о смене поставщика. Организацию процесса закупки узлов тепловозов и средств защиты предлагается вынести на электронные торги.

В процессе написания работы было составлено коммерческое предложение на участие в аукционе в электронной форме следующим компаниям:

1. АО «Коломенский завод».
2. АО «Желдормаш».
3. ПАО «Трансмашхолдинг».

Градация сумм контракта в результате проведения открытого конкурса в электронной форме, составленная на основании ответов на заявку, представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Градация цен поставщиков в результате проведения открытого конкурса

Поставщик	Плановая сумма контракта, тыс. руб.	Сумма контракта, тыс. руб.	Отклонение от плана, тыс. руб.
ООО «ДиаТех»		15071,8	0
АО «Коломенский завод»	15 071,8	14781,2	290,6
АО «Желдормаш»		13921,7	1150,1

ПАО «Трансмашхолдинг»	13891,3	1180,5
--------------------------	---------	--------

Таким образом, в результате проведения открытого аукциона в электронной форме может быть получена экономия по выделенным на закупку средствам в размере 1181 тыс. руб., что оптимизирует ценовую политику Эксплуатационного локомотивного депо Лоста для основного заказчика – АО «РЖД». С учетом влияния инфляции, каждый последующий год повысит экономию Эксплуатационного локомотивного депо Лоста на 10%.

3.3 Разработка политики снижения репутационных рисков в целях продвижения

Как показал проведенный анализ, у Эксплуатационного локомотивного депо Лоста высокий уровень репутационных рисков, связанных с низкой квалификацией персонала.

В целях снижения репутационных рисков в обучающем центре Эксплуатационного локомотивного депо Лоста рекомендуется внедрить модульную систему дистанционного обучения специалистов, задействованных при проведении диагностики локомотивного оборудования в текущем режиме.

Структура профессионального модуля представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Структура профессионального модуля

МДК.01.01. Конструкция, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава	МДК.01.02. Эксплуатация подвижного состава и обеспечение безопасности движения поездов
--	--

Тема 1.1. Общие принципы работы и система ремонта электроподвижного состава	Тема 2.1. Техническая эксплуатация железных дорог и безопасность движения
Тема 1.2. Механическая часть	Тема 2.2. Техническая эксплуатация электроподвижного состава
Тема 1.3. Электрические машины ЭПС	Тема 2.3. Поездная радиосвязь и регламент переговоров
Тема 1.4. Автоматические тормоза подвижного состава	Тема 2.4. Электроснабжение ЭПС
Тема 1.5. Электрическое оборудование	Тема 2.5. Основы локомотивной тяги
Тема 1.6. Электрические цепи ЭПС	Тема 2.6. Локомотивные системы безопасности движения

К участию в модульном обучении планируется привлечь 30 сотрудников у Эксплуатационного локомотивного депо Лоста, участвующих в проведении сложных диагностических процедур по ремонту тепловозов. Сотрудники, для участия в модульном обучении, должны обладать рядом следующих условий:

- выпускники вузов, получившие статус «молодой специалист» при трудоустройстве в компанию;
- выпускники вузов (дневной формы обучения), подавшие резюме в службу персонала или трудоустроенные по полученной специальности не позднее чем через месяц после окончания обучения;
- работники, проработавшие в Череповецком узле Северной железной дороги АО «РЖД» не более двух лет, предоставившие диплом о высшем образовании по специальности в соответствии с Едиными корпоративными требованиями должностей (ЕКТД) не позднее чем через месяц после окончания обучения.

Стажировка молодых работников проводится ежегодно в течение одного месяца на основании распоряжения директора по персоналу.

В таблице 3.5 представлены затраты на закупку модульного курса обучающим центром Эксплуатационного локомотивного депо Лоста.

Таблица 3.5 – затраты на закупку модульного курса обучающим центром Эксплуатационного локомотивного депо Лоста

Наименование статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Лицензии на обучающий модуль (30 шт.)	1400
Закупка лицензий на ПО сотрудников отдела кадров по работе в системе (4 штуки)	120
Разработка обновленного регламента аттестации персонала	25
Повышение квалификации сотрудников отдела кадров	17
Разработка положения по работе с рекомендациями	15
Итого	1577

В 2019 году, при проведении диагностических процедур локомотивного парка, затраты Эксплуатационного локомотивного депо Лоста по привлечению специалистов сторонних организаций на осуществление контроля диагностики и подтверждения неисправностей, составили 5670 тыс. руб. При проведении модульного обучения прогнозируется снижение затрат на привлечение сторонних специалистов минимум на 50% в год (по опыту локомотивных эксплуатационных участков регионов России).

Таким образом, экономия составит $5670 \times 50\% = 2835$ тыс. руб.

Кроме того, проведение модульного обучения позволит снизить репутационные риски, связанные с низкой квалификацией персонала, что обеспечит дополнительные преимущества Эксплуатационного локомотивного депо Лоста перед конкурирующими сервисными компаниями. С учетом влияния инфляции, каждый последующий год повысит экономию Эксплуатационного локомотивного депо Лоста на 10%.

Предложенные мероприятия позволят Эксплуатационному локомотивному депо Лоста снизить уровень репутационных рисков, повысить степень собственной конкурентоспособности перед компаниями – аутсорсерами, повысить качество оказываемых услуг и расширить их ассортимент за счет совершенствования материально-технического оснащения и повышения квалификации персонала. Кроме того, предложенные мероприятия оказывают положительное действие на инвестиционную политику компании.

Заключение

Разработка стратегии компании очень важна, поскольку это позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и получить максимально возможную прибыль. В настоящее время, когда рынок насыщен, без грамотной стратегии, компания почти обречена на банкротство. Грамотно проработанная маркетинговая стратегия позволяет завоевывать преимущества на рынке и достичь лидерских позиций в условиях меняющейся среды.

Подводя итоги проведенному анализу можно заключить, что слабыми сторонами в деятельности Эксплуатационного локомотивного депо Лоста, являются:

1. Падение объема заказов на проведение планово-предупредительных ремонтов локомотивного хозяйства.
2. Высокий уровень износа и недостаточная обеспеченность локомотивного депо современными средствами технического контроля и диагностики.
3. Недостаточно высокий уровень квалификации персонала, что создает дополнительные репутационные риски для компании.

Полный отказ АО «РЖД» от услуг собственных сервисных депо невозможен, по причине необходимости проведения аварийных ремонтов, однако для Эксплуатационного локомотивного депо Лоста существует риск передачи на аутсорсинг услуг по текущим эксплуатационным диагностикам и профилактическим ремонтам, что приведет к следующим последствиям:

- сокращение штат структурных подразделений локомотивного хозяйства;
- снижение притока инвестиций для обновления материально-технической базы.

Эксплуатационному локомотивному депо Лоста разрабатывать мероприятия, направленные на оптимизацию деятельности локомотивного депо в целях повышения качества услуг, снижению репутационных рисков, оптимизации ценовой политики.

В рамках совершенствования маркетинговой стратегии в работе предложен перечень мероприятий по ее оптимизации для Эксплуатационного локомотивного депо Лоста:

1. В целях расширения перечня оказываемых услуг Эксплуатационного локомотивного депо Лоста предлагается к внедрению экспертная система для оперативной тестовой диагностики оборудования тепловозов, оборудованных бортовыми микропроцессорными системами управления (МСУ) АО ВНИКТИ.
2. В целях повышения эффективности обеспечения материалами, экономии денежных средств Эксплуатационному локомотивному депо Лоста рекомендуется в 2016 году обратиться с запросом в Централизованную бухгалтерию АО «РЖД» о смене поставщика узлов тепловозов. Организацию процесса закупки узлов тепловозов и средств защиты предлагается вынести на электронные торги.
3. В целях снижения репутационных рисков в обучающем центре Эксплуатационного локомотивного депо Лоста рекомендуется внедрить модульную систему дистанционного обучения специалистов, задействованных при проведении диагностики локомотивного оборудования в текущем режиме.

Предложенные мероприятия позволят Эксплуатационному локомотивному депо Лоста снизить уровень репутационных рисков, повысить степень собственной конкурентоспособности перед компаниями – аутсорсерами, повысить качество оказываемых услуг и расширить их ассортимент за счет совершенствования материально-технического оснащения и повышения квалификации персонала. Кроме того, предложенные мероприятия оказывают положительное действие на инвестиционную политику компании.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая (по состоянию на 22 июля 2012 г.) [Текст]. – М. : Проспект : КноРус, 2018. – 544 с. – ISBN 5-94462-191-5

2. Альтшуллер, И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации [Текст] : учеб. пособие / И. Г. Альтшуллер. – М. : Вершина, 2018. – 232 с.
3. Безлюдные технологии [Электронный ресурс] // Projects. ru. - Режим доступа : <http://npo-at.com/projects/безлюдные-технологии>. - 28.08.2019.
4. Багиев, Г. Л. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие / Г. Л. Багиев. – М. : Экономика, 2018. – 703 с.
5. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование [Текст] : учеб. / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 400 с.
6. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования [Текст] : учеб. / Е. Б. Галицкий. – М. : Юрайт, 2018. - 540 с.
7. Голубков, Е. П. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие / Е. П. Голубков. – М. : Дело и сервис, 2018. – 320 с.
8. Гусев, Ю. В. Стратегия развития предприятий [Текст] : учеб. пособие / Ю. В. Гусев. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2018. – 314 с.
9. Демченко, А. А. Стратегический анализ внешней среды предприятия [Текст] / А. А. Демченко // Маркетинг. - 2018. - № 1. - С. 40-48.
10. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] : учеб. / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2017. – 670 с.
11. Кулибанов, В. В. Маркетинг: Сервисная деятельность [Текст] : учеб. пособие / В. В. Кулибанов. – М. : Новость, 2018. – 412 с.
12. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 375 с.
13. Маркетинговые коммуникации [Текст]: учеб. / под ред. А. А. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 384 с.
14. Мельник, М. В. Маркетинговый анализ [Текст] : учеб. пособие / М. В. Мельник, С. Е. Егорова. – М. : Рид Групп, 2018. - 382 с.
15. Организация производства и управление предприятием [Текст] : учеб. пособие / под ред. О. Г. Туровца. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 251 с.
16. Робинс, С. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / С. Робинс. – М. : Вильямс, 2018. – 486 с.
17. Соловьева, Д. В. Идентификация и исследование проблем организации в системе маркетингового анализа [Текст] / Д. В. Соловьева // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2018. – № 3. – С. 127-137.
18. Соловьева, Д. В. Методы формирования и анализа маркетинговых гипотез [Текст] / Д. В. Соловьева // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2018. – № 5. – С. 104-113.

19. Сергеев, И. В. Организация и финансирование инвестиций [Текст] : учеб. пособие / И. В. Сергеевб – М. : Финансы и статистика, 2018. – 421 с.
20. Стратегическое планирование и управление [Текст] : учеб. / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2010. – 496 с.
21. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА-М, 2017. – 219 с.
22. Экономическая стратегия фирмы [Текст] : учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. - СПб. : Специальная Литература, 2017. – 421 с.