

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МАЛОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРИНЦИПОВ ЛОГИСТИКИ

Н.В. Лейченко, О.Д. Макаревич

Транспорт обеспечивает развитие национального хозяйства, соединение производства и потребления, объединение областей, отраслей экономики в единый народнохозяйственный комплекс. Сегодня как никогда актуальны задачи увеличения объемов перевозок, повышения экономической эффективности деятельности многочисленных отечественных грузовых и пассажирских перевозчиков и экспедиторов. Одним из факторов успешного развития предприятия является построение эффективной стратегии. Рост качества в транспортной сфере можно достигнуть лишь за счет использования новых технологий обеспечения процессов перевозок, отвечающих современным требованиям и высоким международным стандартам, в частности, за счет расширения освоения логистического мышления и принципов логистики. Транспортные предприятия, использующие логистику в своей практике, достигают большей стабильности, предсказуемости, конкурентоспособности, технологичности в перевозках, в том числе и в сфере экспорта транспортных услуг.

Ключевые слова: транспорт, развитие, стратегия, затраты, логистика

В условиях рынка каждое предприятие должно вырабатывать и искать свой собственный путь развития. Чтобы развиваться, оно должно улучшать состояние собственной экономики и искать оптимальное соотношение между затратами и результатами хозяйственной деятельности, изыскивать новые формы приложения капитала, находить новые, более эффективные формы доведения услуг до потребителя, проводить соответствующую рекламную политику.

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциально-технический и человеческий капитал и другие ресурсы. Стратегические решения — наиболее ответственные, так как определяют приоритеты деятельности компании на относительно долгую перспективу.

Управление предприятием в современных условиях нуждается в хорошо продуманной организации, позволяющей принимать оптимальные решения в нестабильной экономической ситуации, характерной для переходного периода. Одна из главных задач заключается в том, чтобы добиться ритмичной работы всех звеньев управления, высокой оперативности и четкости в анализе текущей информации, последующей подготовке, принятии и реализации управленческих решений.

Исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

На практике автотранспортные предприятия сталкиваются с ресурсным ограничением, что в конечном итоге приводит к существенным трудностям с позиционированием на рынке и разработке соответствующих стратегий.

Особенностью транспорта является наличие интенсивной конкуренции между предприятиями автомобильного транспорта. Автомобильные перевозки грузов сравнительно легко доступны для предпринимателей. Покупка или аренда нескольких грузовых автомобилей не требует значительного начального капитала, а получение от государственных органов лицензии, не сопровождается в Беларуси, как и в большинстве других стран, какими-либо серьезными ограничениями.

Поэтому на рынке автомобильных перевозок грузов всегда действует множество независимых предприятий — перевозчиков и экспедиторов, а предложение услуг, как правило, превышает спрос. Это приводит к высокому уровню конкуренции на данном рынке. Кроме того, в секторах междугородных и международных перевозок они испытывают дополнительную конкуренцию со стороны предприятий других видов транспорта.

В последние годы логистика все в большей степени занимается управлением сервисных потоков, так как многие фирмы не только производят готовую продукцию, но и оказывают сопутствующие услуги. Логистический подход целесообразен и эффективен для предприятий, оказывающих транспортные услуги. Экономический эффект от применения логистики возникает от снижения транспортных расходов [1, с. 293].

Таким образом, целью данной работы является повышение эффективности стратегической работы автотранспортного предприятия с использованием принципов логистики.

Транспортные предприятия, использующие логистику в своей практике, достигают большей стабильности, предсказуемости, конкурентоспособности, технологичности в перевозках, в том числе и в сфере экспорта транспортных услуг [2, с. 302].

Таким образом, при разработке стратегии необходимо учитывать показатели, характеризующие логистическую работу предприятия. Это позволит спланировать возможные преимущества организации, что в современном сверхконкурентном мире позволит компании выжить, закрепиться на рынке.

Необходимо отметить, что существуют различные виды, сферы деятельности, которые имеют свои особенности, специфику исследования, экономические параметры. Поэтому стратегия должна разрабатываться для каждого предприятия индивидуально.

Это относится и к транспортным предприятиям. В настоящее время наблюдается все большая востребованность транспортных услуг. С каждым годом в этой сфере происходят определенные изменения. Так, утверждаются программы развития автомобильного транспорта, которые предусматривают развитие внутриреспубликанских автоперевозок, расширение внешнеэкономической деятельности в этой области. Осуществляется обновление автопарков и внедрение новых экологических единиц транспорта, оптимизация маршрутной сети. В связи с этим транспортные предприятия должны при разработке стратегии развития ориентироваться на такие показатели, которые позволят в дальнейшем получить определенные преимущества. А в условиях высокой конкуренции это может способствовать улучшению и укреплению позиции предприятия на рынке.

Целесообразно получить как можно меньший набор экономических показателей, с помощью которых руководители будут получать необходимую информацию о наиболее важных сторонах деятельности. Наличие такого рода сведений о протекающих процессах обязательно для проведения быстрой оценки состояния объектов, что, в свою очередь, делает возможным своевременное принятие решений на будущий период.

Так, сокращение исходного признакового пространства до нескольких обобщаю-

ших показателей предлагается осуществить на основе анализа субъективной ценности.

Анализ субъективной ценности – это метод, при помощи которого в отличие от расчёта экономической эффективности, могут быть оценены различные альтернативы по нескольким критериям, в целом характеризующим эффективность.

С помощью анализа субъективной ценности из нескольких альтернативных групп показателей выберем ту, которая в наибольшей степени позволит оценить работу предприятия на перспективу.

После выбора наилучшей группы экономических показателей деятельности транспортного предприятия определяется их оптимальное значения в дальнейшем. Эти показатели ложатся в основу стратегии развития транспортного предприятия.

Разработанная стратегия должна способствовать улучшению финансового состояния, а также укреплению положения на рынке.

На рынке международных автомобильных перевозок сложился высокий уровень конкуренции. В связи с этим, предприятие должно использовать все возможные конкурентные преимущества для сохранения и укрепления занимаемой позиции на рынке. Важную роль в этом играет тарифная политика фирмы.

В Республике Беларусь в тарифной политике на автомобильном транспорте произошли существенные изменения. Основной тенденцией было при этом максимальное стремление к реализации принципов свободного рыночного ценообразования. В результате при сохранении общего государственного контроля за ценообразованием на транспорте сфера прямого государственного регулирования тарифов и цен значительно сузилась.

Таким образом, имея возможность самостоятельного регулирования тарифов на услуги автотранспортное предприятие должно осуществлять тарифную политику, направленную на расширение объема реализуемых услуг. Это позволит повысить доходы предприятия.

Однако помимо разработки стратегии, необходимо обеспечить ее полное выполнение, что возможно благодаря применению в хозяйственной деятельности концепции логистики.

С целью минимизации затрат руководящий персонал должен:

- изучить каждый создающий затраты элемент бизнеса;
- выяснить, что управляет этими затратами;
- использовать свои знания для постоянного ежегодного уменьшения затрат по каждой структуре;
- проявлять активность в совершенствовании процессов бизнеса, в исключении необязательных работ и перестройке всей структуры предприятия.

Полная перестройка работы всех структур и их координации может позволить предприятию сократить затраты на 30-70 %. Предприятия могут иногда достигать весьма значительных результатов путем удаления большого числа структур, создающих затраты и увеличивающих добавленную стоимость продукции.

Существуют два пути снижения расходов предприятия:

- 1) более эффективно, чем конкуренты, использовать ресурсы и управлять факторами, влияющими на затраты;
- 2) перестроить структуру затрат предприятия таким образом, чтобы исключить некоторые элементы, создающие затраты.

Применение принципов логистики позволит автотранспортному предприятию оптимизировать маршруты движения транспорта, согласовывать графики, сокращать хо-

лостые пробеги и время простоя под погрузкой-разгрузкой. Комплексное решение всех этих вопросов позволит использовать транспортные единицы предприятия в полном объеме и с меньшими затратами [3, с. 253].

Важнейшей специфической особенностью грузовых автомобилей является его высокая капиталоемкость и большое энергопотребление. Эти показатели находятся также в тесной связи с грузоподъемностью транспортных средств, которая в свою очередь, зависит от мощности двигателей, а стало быть, от энергопотребления.

В этой связи автотранспортное предприятие должно использовать при выполнении объема работ такой транспорт, который в наибольшей степени подходит для условий выполнения работ данного предприятия.

Для решения данной задачи, то есть обоснования рационального выбора грузовых автомобилей, предлагается рассматривать возможность приобретения нового седельного тягача. Путем определения эксплуатационных затрат по имеющимся на предприятии автомобилям и предлагаемым к приобретению, выявляется целесообразность обновления автопарка. То есть чем они меньше, тем эффективнее будет осуществляться работа на предприятии.

Отличительной особенностью транспорта является то, что затраты по его эксплуатации в расчёте на единицу транспортной работы могут существенно колебаться, в зависимости от уровня использования транспортных средств. При этом, говоря об использовании, например, грузовых автомобилей, имеется в виду большое множество факторов.

Речь идёт не только о соотношении дней работы и не работы грузового автомобиля, гружёного и негружёного пробега, степени загрузки прицепов или полуприцепов, но и в не меньшей степени о том, каким маршрутом осуществляется перевозка грузов.

О значимости этого фактора свидетельствует тот факт, что расход горючего непосредственно зависит от расстояния перевозки: он тем больше, чем больше расстояние, и наоборот.

В свою очередь, известно, что на горюче-смазочные материалы приходится более половины от всей суммы затрат.

Следовательно, от того, насколько грамотно и оптимально выбран маршрут, во многом зависят затраты, на выполнение работ. Таким образом, на предприятии необходимо использовать такой маршрут, величина затрат на использование которого меньше.

Также для улучшения ключевых показателей деятельности автотранспортного предприятия можно использовать комплекс маркетинговых процессов. Это может быть применение скидок для ускорения оплаты, внедрение пакетного обслуживания, а также мотивация работников [4, с. 178].

Все перечисленные меры по улучшению экономического состояния автотранспортного предприятия позволят создать условия для внедрения на предприятии разработанной стратегии эффективного развития и обеспечить ее выполнение.

Разработанная стратегия должна способствовать улучшению финансового состояния, а также укреплению положения на рынке.

Для каждого уровня управления компании устанавливаются целевые показатели деятельности, которые должны: полностью соответствовать стратегическим целям компании; характеризовать затраты, доходы и качество услуг, транслировать стратегию всем исполнителям, делая ее понятной для каждого работника; давать оценку эффективности работы персонала.

Таким образом, реализация концепций логистики позволит фирме достичь устойчивого экономического состояния, стабильного положения на рынке, а также будет способствовать успеху в конкурентной рыночной борьбе. Также принятие решений, способствующих повышению эффективности работы, приведет к сокращению издержек на логистические процессы и получению прибыли.

Литература

1. *Аникин, Б.А.* Логистика: учеб. пособие / под ред. *Б.А. Аникина*. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 327 с.
2. *Гаджинский, А.М.* Логистика: учебник / *А.М. Гаджинский*. — 18-е изд., перераб. и доп. — М.: «Дашков и К°», 2009. — 484 с.
3. *Сергеев, В.И.* Логистика в бизнесе: учебник / *В.И. Сергеев*. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 606 с.
4. *Лапыгин, Ю.Н.* Стратегический менеджмент: учебное пособие / *Ю.Н. Лапыгин*. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 235 с.

Лейченко Наталья Владимировна

Магистрантка кафедры «Коммерческая деятельность»

Белорусско-Российский университет, г. Могилев

Тел.: +375(29) 382-29-60

E-mail: zlata_1990@list.ru

Макаревич Ольга Дмитриевна

Старший преподаватель кафедры коммерческой деятельности

Белорусско-Российский университет, г. Могилев

Тел.: +375(29) 324-29-71

E-mail: 25092007@tut.by