

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРИНЦИПОВ ЛОГИСТИКИ

*Н.В. Лейченко, О.Д. Макаревич*

В настоящее время все предприятия осознали, что залогом успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу. С целью преодоления недостатков существующих подходов предлагается при разработке эффективной стратегии развития особое внимание обратить на выбор показателей и методику их определения. С помощью разработки стратегического развития автотранспортного предприятия с использованием логистики можно выяснить, в чем заключаются слабые и сильные стороны организации, и заранее продумать меры по улучшению положения предприятия на рынке. 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, стратегия, логистика

Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Стратегия необходима для определения намерений компании.

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 предопределяют приоритеты деятельности компании на относительно долгую перспективу.

Сейчас, 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.

В настоящее время все предприятия осознали, что залогом успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

Стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Существует множество различных типов стратегий. Главное, что следует понять относительно наиболее общих стратегий – это то, что каждая из этих стратегий по сути своей ориентирована на получение определенных конкурентных преимуществ и, чтобы добиться этих преимуществ, компания должна сделать выбор, то есть решить, какого именно типа конкурентные преимущества ей необходимы и в каком масштабе компания будет добиваться этих преимуществ. [1]

В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов, а также решение главных проблем организации.

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий необходима.

Не существует пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии. Поэтому предприятия должны осуществлять разработку и выбор оптимального для них типа стратегии.[2]

Перевозка грузов является основным видом услуг транспорта. В качестве продукции транспорта традиционно рассматривалась только перевозка, измеряемая такими валовыми показателями, как объем перевозок, грузооборот и т.п. Однако так как предприятия транспорта делятся на следующие группы: транспортные, экспедиционные, информационно-посреднические, по ремонту подвижного состава и оборудования и др., то и к услугам транспорта следует относить не только перевозку грузов, но и любую операцию, не входящую в состав перевозочного процесса, но связанную с его подготовкой и осуществлением. В современных условиях указанный перечень услуг необходимо расширять за счет внедрения системы логистического обслуживания.

Сегодня как никогда актуальны задачи увеличения объемов перевозок, повышения экономической эффективности деятельности многочисленных отечественных грузовых и пассажирских перевозчиков и экспедиторов. И не только на внутренних линиях. 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.

Логистический подход целесообразен и эффективен для предприятий, оказывающих транспортные услуги. Спрос на услуги транспорта во многом зависит от развития имеющихся в регионе видов транспорта, степени их интеграции в единую систему, уровня тарифов по видам транспорта, ассортимента и качества услуг, предоставляемых возможным клиентам. В связи с внедрением логистики в странах с рыночной экономикой пересматривается политика в области транспорта. Транспорт начинает играть ключевую роль в системе товародвижения. [3]

Экономический эффект от применения логистики возникает от снижения транспортных расходов. Оптимизируются маршруты движения транспорта, согласуются графики, сокращаются холостые пробеги и время простоя под погрузкой-разгрузкой, улучшаются другие показатели использования транспорта.

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

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.

В настоящее время в анализе деятельности производственно-хозяйственных систем используется множество экономических показателей. Для оценки работы автотранспортных предприятий как элементов логистической системы применяется

большое количество показателей, отражающих различные стороны их деятельности. Однако в связи с различной направленностью и силой воздействия отдельных параметров на результат функционирования субъекта хозяйствования одновременное использование их в системе управления затруднено. Описание результатов деятельности большим числом различных показателей не только не проясняет, а наоборот, часто даже затемняет существующую картину. Целесообразно получить как можно меньший набор экономических показателей, с помощью которых руководители будут получать необходимую информацию о наиболее важных сторонах деятельности. Так, сокращение исходного признакового пространства до нескольких обобщающих 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 немонетарным критериям, в целом характеризующим эффективность.

Как результат для каждой альтернативы устанавливается общая субъективная ценность, которая определяется на основе частичных субъективных ценностей критериев оценки. Альтернатива с наиболее высокой общей субъективной ценностью – наиболее выгодное решение, с учетом выбранных критериев оценки.

Таким образом, можно выбрать наилучшую группу экономических показателей, которые лягут в основу разработки стратегии развития автотранспортного предприятия.

Процесс выбора группы экономических показателей с помощью анализа субъективной ценности является достаточно сложным. Особенно сложным является выбор приоритетного развития, того на что в дальнейшем будет опираться организация.

На первом этапе осуществляется постановка общей цели, а исходя из нее формулируются подцели. Так, общая цель – выбор группы показателей характеризующий деятельность автотранспортного предприятия.

Подцели, классифицируясь по критериям, предусматривают разделение целей по их отношению к основным показателям успешной деятельности организации. Чем выше запросы организации относительно показателей своей деятельности, чем шире области ее деятельности, тем более разнообразно разделение целей по критериям.

На втором этапе осуществляется определение критериев оценки, которые вносятся в форму 1. Данные в этой форме коэффициенты оценки (эквивалентности) рассчитываются в формах 2 по различным ступеням критериев оценки. Предлагается использовать критерии оценки или критерии первой ступени, предложенные М.Н. Гриневичем в работе «Управление ресурсами холдинговых систем». К этим критериям относятся [4, с. 235]:

- масштабность: грузооборот; доходы; расходы;
- прибыльность: чистый доход с вложенного рубля; рентабельность; размеры дивидендов;
- результативность: тариф 10 ткм; расходы на 1 км пробега; доходы на 1 км пробега;
- социальная ответственность: зарплата; квалификация; текучесть.

На третьем этапе на основе критериев оценки определяются альтернативы решения (возможные группы показателей). Значения критериев ( $K_a$ ) для каждой альтернативы устанавливается в соответствии с критериями оценки и вносятся в форму 3.

На четвертом этапе проводится оценка на основе взвешивания коэффициентов оценки и коэффициентов достижения цели.

Так как критериям оценки могут придаваться разные значения, внутри ступени они должны быть взвешены. Эти веса также обозначаются как весовые коэффициенты ( $G_f$ ).

При помощи коэффициентов достижения цели ( $Z_f$ ) исследуется, насколько будет выполняться каждый критерий для различных альтернатив. При этом значения коэффициентов достижения цели находится в пределах от 1 балла – обязательный критерий ( $\min Z_f$ ) до 10 баллов – идеальный критерий ( $\max Z_f$ ).

На пятом этапе осуществляется анализ и подведение итогов (формы 5, 6, 7).

Исходя из рассчитанных коэффициентов оценки и коэффициентов достижения цели, для каждой группы показателей устанавливается частичная субъективная ценность, которая рассчитывается для каждой альтернативной группы и показывает его профиль субъективной ценности относительно критериев оценки.

Сумма частичных субъективных ценностей дает общую субъективную ценность. Возможные группы показателей ранжируются по субъективной ценности, после чего может быть принято решение о выборе наилучшего из них.

После выбора наилучшей группы экономических показателей деятельности транспортного предприятия определяется их оптимальное значения в дальнейшем. Эти показатели ложатся в основу стратегии развития транспортного предприятия. Также необходимо учитывать такие внешние факторы как экономическая ситуация в стране, уровень конкуренции на рынке, политика государства в сфере транспорта и др.

Разработанная стратегия должна способствовать улучшению финансового состояния, а также укреплению положения на рынке. Однако помимо разработки стратегии, необходимо обеспечить ее полное выполнение, что возможно благодаря применению в хозяйственной деятельности концепции логистики.

Для достижения преимущества совокупные затраты предприятия должны быть ниже, чем у конкурентов. Существуют два пути достижения этого:

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

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.

Таким образом, реализация концепций логистики позволяет фирме достигать более устойчивого экономического положения, способствует успеху в конкурентной рыночной деятельности. Принятие решений, способствующих повышению эффективности работы, приведет к сокращению издержек на логистические процессы и получению прибыли.

#### Литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358с.
2. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 235с.
3. Аникин, Б.А. Логистика: Учеб. пособие / под ред. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 1999. - 327 с.
4. Гриневич М.Н. Управление ресурсами холдинговых систем. Методологические и практические аспекты: монография. – Могилев: БРУ, 2005. – 427с.

**Лейченко Наталья Владимировна**

Студентка экономического факультета

Белорусско-Российский университет, г. Могилев

Тел.: +375(29) 382-29-60

E-mail: [zlata\\_1990@list.ru](mailto: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](mailto:25092007@tut.by)