

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2013 Григорьева Светлана Владиславовна

кандидат экономических наук

Поволжский государственный технологический университет
Республика Марий Эл, 424000, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, д. 3

E-mail: center_audita@mail.ru

Представлена экспертная оценка рисков хозяйственной деятельности, и предложена модель выбора стратегии развития автотранспортных предприятий.

Ключевые слова: эксперты, риски, моделирование, стратегии развития, аналитическое обоснование.

Важнейшей задачей автотранспортных предприятий и организаций является осуществление выбора стратегии развития. Очевидно, что формирование стратегии развития организации, во-первых, должно быть ориентировано на более эффективное использование производственного потенциала, во-вторых, не может быть осуществлено без учета экономического риска.

В статье проводится анализ экономических рисков на примере ЗАО "Акконд-транс". По определению важности того или иного риска были привлечены 5 менеджеров из автотранспортных организаций и объединений Чувашской Республики, имеющих производственный и исследовательский опыт и глубокие знания в оцениваемой области. Применение экспертных оценок часто является наиболее экономичным, а иногда и единственно возможным способом оценки степени риска, играющего особую роль при решении сложных неформализуемых ситуаций, в которых отсутствует полная и достоверная информация о рисковом событии и применять математические методы и модели невозможно.

Лингвистическое распознавание степени риска показывает, что на анализируемом ЗАО "Акконд-транс" экономический риск незначительный.

Предложенная модель оценки экономических рисков была апробирована и на других автотранспортных предприятиях Чувашской Республики. Полученные результаты представлены в таблице.

Проведенный анализ уровня риска по грузовым АТП республики показывает, что малые предприятия имеют высокий уровень риска, это означает их низкую платежеспособность и большую вероятность их "ухода" с рынка. Маленькие и не имеющие прочного фундамента перевозчики вынуждены приостанавливать работу. Продолжают развиваться лишь уверенные лидеры отрасли. В республике одним из таких является ЗАО "Акконд-транс".

На примере успешного развития ЗАО "Акконд-транс" напрашивается вывод, что для дальнейшего успешного функционирования и развития на рынке грузовых услуг малым предприятиям необходимо объединиться между собой либо стремиться к интеграции транспортных подразделений ведущими компаниями республики.

Автором предложена модель выбора стратегии развития на основе проведения сравнительного анализа результатов деятельности автотранспортных предприятий (рис. 1). Предлагается вы-

Классификация степени риска

Предприятие	Оценка экономического риска	Уровень риска
ОАО "ЧАК"	0,8	Высокий риск
ОАО "АТП № 2"	0,75	Высокий риск
ООО "Автоколонна № 1312"	0,7	Высокий риск
ООО "Регион 21"	0,48	Средний риск
ООО "Автовоз"	0,5	Средний риск
ООО "ЧебАВТО"	0,32	Низкий риск
ООО "Шупашкартранс-К"	0,25	Низкий риск
ООО "Автотранссервис"	0,61	Средний риск
ООО "Попутный транзит"	0,43	Средний риск
ЗАО "М-ГАТП"	0,56	Средний риск

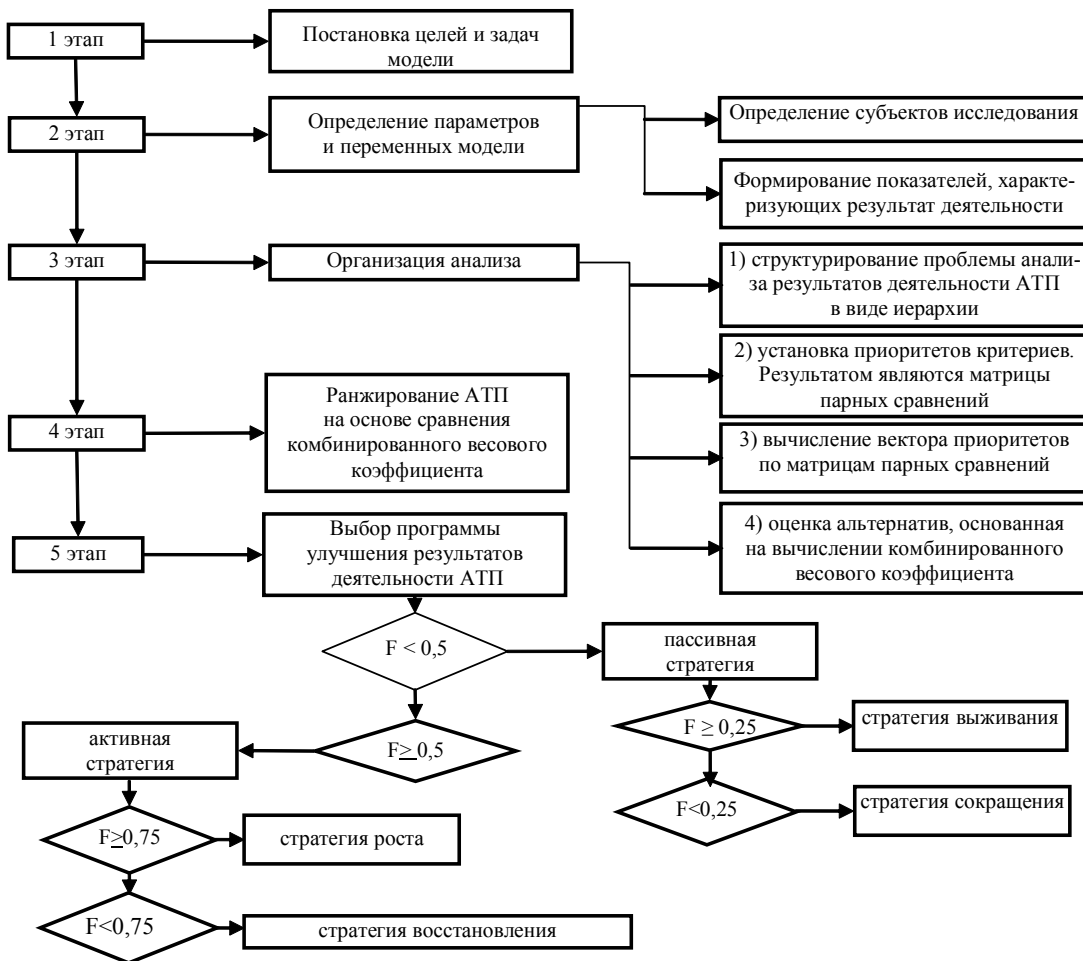


Рис. 1. Модель выбора стратегии развития деятельности АТП

делить два вида стратегий возможного развития автотранспортной организации: активную стратегию (стратегия роста, стратегия восстановления); пассивную стратегию (стратегия выживания, стратегия сокращения).

Показатель F на рис. 1 обозначает комбинированный вес для выбора стратегии развития предприятия:

$$F_{A_i} = w_{k_1} w_{k_1 A_i} + w_{k_2} w_{k_2 A_i} + \dots + w_{k_m} w_{k_m A_i} = \sum_{j=1}^m w_{k_j} w_{k_j A_i}, \quad (i = \overline{1, n}),$$

где $w_{k_1}, w_{k_2}, \dots, w_{k_m}$ - относительные веса принятых к рассмотрению факторов;

$w_{k_1 A_i}, w_{k_2 A_i}, w_{k_m A_i}$ - относительные веса предприятий по каждому фактору.

Внедрение активной стратегии позволяет автотранспортному предприятию в полной мере использовать потенциал организации и получать достойные результаты при разумном уровне риска.

Автотранспортные организации, использующие такие стратегии, должны иметь в своем распоряжении достаточный объем инвестиционных ресурсов.

Стратегия роста подразумевает под собой использование возможностей интеграции с другими элементами отрасли, жесткий контроль поставщиков, контроль над конкурентами, расширение границ рынка, совершенствование и пополнение предлагаемых услуг. Стратегия восстановления заключается в быстром обнаружении и ликвидации источников конкурентной и финансовой слабости автотранспортной организации. Развитие автотранспортного предприятия может происходить за счет увеличения загрузки имеющегося подвижного состава либо покупки нового с привлечением для этой цели внешних инвестиций в виде кредита.

Пассивная стратегия требует меньших затрат времени и денег на ее реализацию, причем уровень риска в данном случае является значительным.

Основными целями стратегии выживания выступают адаптация к нестабильной экономической среде и сохранение ресурсного потенциа-

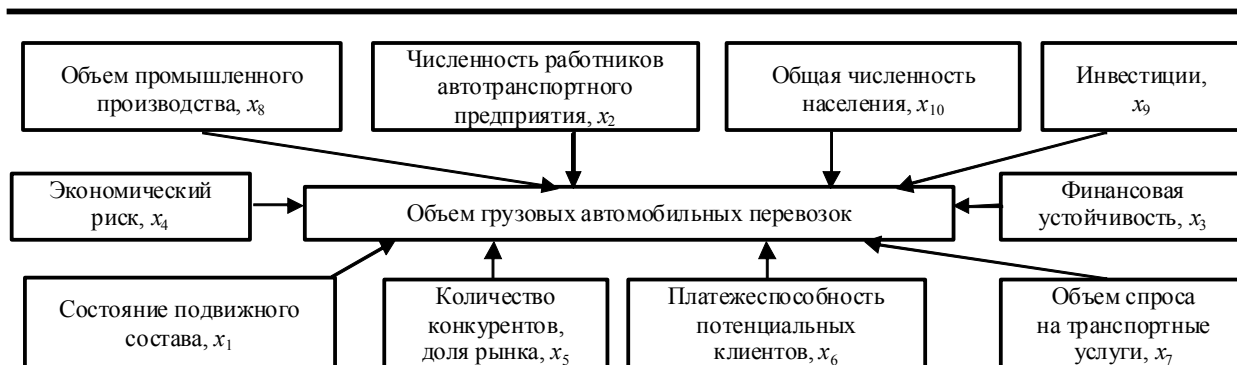


Рис. 2. Показатели, характеризующие результаты деятельности автотранспортного предприятия

ла автотранспортной организации. Данная стратегия заключается в эксплуатации имеющихся ресурсов, например, сдача в аренду площадей и подвижного состава, и в активном поиске платежеспособных заказов, наращивании конкурентных ресурсов, основные из которых - качество продукции (услуг) и снижение ее себестоимости.

В основе стратегии сокращения лежит целенаправленное и запланированное сокращение производства, небезболезненное и неизбежное для организации, попавшей в кризисную ситуацию. Данная стратегия применяется в случае утраты позиций на рынке в связи с более эффективной деятельностью конкурентов, долгосрочных неблагоприятных тенденций во внешней среде, переориентации на новые сферы экономики, задолженности автотранспортной организации и др. Стратегия заключается в сокращении части производства, сокращении расходов, ликвидации автотранспортной организации и др.

Сочетание рассмотренных ранее показателей, характеризующих результаты деятельности автотранспортных предприятий (факторов внешней и внутренней среды, оценки экономического риска), на основе проведенного сравнительного анализа результатов деятельности дает возможность произвести выбор необходимого варианта стратегии развития автотранспортной организации.

При проведении сравнительного анализа результатов деятельности автотранспортных предприятий был использован метод анализа иерархий. Основной целью сравнительного анализа результатов деятельности автотранспортных предприятий является ранжирование предприятий по уровню результатов их деятельности. В качестве оценочных показателей, характеризующих результаты деятельности, были выбраны факторы внешней и внутренней среды и оценка экономического риска (рис. 2).

Применяя метод анализа иерархий к пяти автотранспортным предприятиям Чувашской

Республики - ООО "Автотранссервис", ОАО "ЧАК", ОАО "АТП № 2", ООО "Регион 21", ЗАО "Акконд-транс", мы получили комбинированные весовые коэффициенты этих предприятий:

- ООО "Автотранссервис" - 0,229;
- ОАО "ЧАК" - 0,043;
- ОАО "АТП № 2" - 0,196;
- ООО "Регион 21" - 0,227;
- ЗАО "Акконд-транс" - 0,505.

На основе значения комбинированного весового коэффициента выбирается вид стратегии развития предприятия: для ООО "Автотранссервис", ОАО "ЧАК", ОАО "АТП № 2", ООО "Регион 21" - стратегия сокращения, для ЗАО "Акконд-транс" - стратегия восстановления.

Аналогично на основе разработанной методики была выполнена классификация еще 10 автотранспортных организаций Чувашской Республики по виду стратегии развития. Результаты классификации позволили сделать вывод о том, что из 10 анализируемых автотранспортных организаций стратегии роста должны придерживаться 3 организации: ООО "Транс-Экспо", ООО "Волга-Транзит", ООО "Градпост"; стратегии выживания должны придерживаться 2 АТО: ООО "Автоколонна № 1312", ООО "Грузсити"; стратегии восстановления должны придерживаться 3 АТО: ООО "Автовоз", ООО "Попутный транзит", ЗАО "М-ГАТП"; стратегии сокращения должны придерживаться следующие АТО: ООО "Транслюкс", ООО "Груз-сервис".

Таким образом, применение разработанной аналитической модели выбора стратегии развития позволит разработать эффективный план действий и тем самым снизить степень риска деятельности.

¹ Рогов М.А. Методы управления экономическими рисками автотранспортного предприятия на основе портфельного подхода: дис. ... канд. экон. наук. М., 2000.

² Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. М., 1978.