

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОСРЕДСТВОМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ИХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

© 2016 Нестеров Сергей Юрьевич

кандидат экономических наук

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69

E-mail: snesterov@ilgroup.ru

Вскрываются проблемы повышения конкуренции в работе грузовых автотранспортных логистических предприятий (ГАТЛП). Рассматриваются различные варианты развития предприятий. Предлагается концептуальная матрица стратегического управления ГАТЛП, повышающая конкурентоспособность автотранспортных предприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, дисфункция системы управления, диверсификация системы управления предприятиями, стратегическое управление ГАТЛП.

Неустойчивое состояние отечественной экономики, присутствие зарубежных конкурентов, замедляющееся развитие отечественного рынка логистических услуг привели к усилению конкуренции между грузовыми автомобильными предприятиями и к необходимости в способности к быстрой адаптации предприятий в соответствии с изменяющейся внешней средой. На сегодняшний день конкурентным преимуществом обладают те предприятия, системы, управления которых способны к адаптации к складывающимся экономическим условиям и требованиям рынка транспортно-логистических услуг.

В силу территориальной удаленности многих районов России грузовой автомобильный транспорт по-прежнему играет важную роль в экономическом развитии страны. Непредсказуемые темпы развития экономики России стали существенным фактором, определяющим ускорение развития грузового автомобильного транспорта, который, в свою очередь, развивается различными темпами и для этого вынужден трансформироваться, используя различные организационные формы, стремясь более выгодно распорядиться имеющимися ресурсами, а также полученными доходами и прибылью¹.

Изменение требований покупателей относительно цены и качества, трансформация их предпочтений доставки продукции и организации перевозочного процесса, связанные с переходом экономики от рынка производителя к рынку покупателя, ведут к необходимости уменьшения сроков

и объемов поставок, сокращения совокупных затрат, времени и запасов материалов при одновременном повышении качества автотранспортного обслуживания. Традиционные АТП, имеющие в своем активе многочисленный парк подвижного состава и ремонтно-эксплуатационные службы, проигрывают в конкурентной борьбе специализированным, зачастую не имеющим реальных активов грузовым автомобильным транспортно-логистическим предприятиям - посредникам (провайдером) логистических услуг, выполняющим на базе международных стандартов отдельные или комплексные логистические функции (складирование, транспортировка, управление заказами, физическое распределение продукции, услуги по координации движения товарного потока, информационные, консалтинговые, финансовые услуги и т.д.), а также управление логистическими цепочками или их звеньями².

Предприятия, выполняющие комплексное транспортно-экспедиционное обслуживание, несут полную ответственность за качественную доставку груза в срок от грузоотправителя до грузополучателя по единому документу с выполнением всех необходимых вспомогательных операций, а также с предоставлением необходимого комплекса транспортно-логистического сервиса. В рыночных условиях на базе АТП и крупных торгово-промышленных организаций, имеющих в своем распоряжении складские площади, а затем по инициативе частных лиц, владеющих на праве собственности, а чаще на праве аренды или суб-

аренды, транспортом и помещениями, годными для перевозок и хранения товаров, все большее число независимых субъектов экономических отношений стали предлагать свои логистические услуги.

При доставке груза возникает необходимость выполнения других различных работ, связанных с транспортным процессом (прием груза у грузоотправителя, сдача грузополучателю, сопровождение и охрана в пути следования, оформление товарно-транспортных документов и т.п.). Комплекс работ, связанных с транспортированием и выполняемых с момента приемки груза в начальном звене логистической цепи до момента сдачи груза в пункте назначения, называется транспортно-экспедиционным обслуживанием. Транспортно-экспедиционное обслуживание осуществляется как непосредственно у грузоотправителей, так и в других пунктах отправления грузов, при перевалке грузов с одного вида транспорта на другой - в транспортных узлах, на грузовых дворах железнодорожных станций, в портах, аэропортах, на грузоперерабатывающих терминалах, пограничных пунктах, в пути следования груза и у грузополучателя.

Грузовые автомобильные транспортно-логистические предприятия (ГАТЛП) избавляют своих клиентов от их вспомогательных работ, способствуя ускорению движения товароматериальных потоков, сокращению транспортных издержек, уменьшению потерь и порчи грузов, предоставлению клиентам дополнительных сервисных и коммерчески деловых услуг. Они организуют прогнозирование и планирование движения товарно-материального потока, мониторинг движения транспортных средств, контейнеров, времени доставки товара, оптимизацию движения и хранения сырья, материалов и готовой продукции. Таким образом, произошла диверсификация видов деятельности грузовых автомобильных предприятий с целью повышения конкурентных преимуществ и увеличения предпочтений потребителей логистических услуг.

Под концепцией управления мы понимаем способы достижения целей предприятия, решения стоящих перед предприятием проблем, распределения необходимых для этого ограниченных ресурсов, которые включает в себя:

- цели (стратегические результаты);
- политику (правила организационных действий);

- планы (совокупность конкретных действий с учетом имеющихся ресурсов).

Стратегию ранее разрабатывали на несколько лет вперед, конкретизируя в проектах, программах, практических действиях и реализуя в процессе их выполнения. Чаще она формулируется в достаточно общих выражениях, так как это - предполагаемая стратегия. Стратегию не стоит часто менять или серьезно корректировать, так как это влечет за собой значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия. В стратегическом анализе и планировании применяется достаточно много матриц той или иной направленности. Существует необходимость систематизации этих матриц, а также поэтапного внедрения матричного подхода на всех этапах стратегического анализа и планирования. В стратегическом планировании можно выделить уровень корпорации, бизнес-уровень, функциональный уровень. Матрицы стратегического планирования на уровне корпорации анализируют входящие в корпорацию бизнесы, т.е. помогают осуществлять портфельный анализ, а также анализ ситуации в корпорации в целом. Матрицы и относятся чаще всего к одному виду логистических услуг, анализируют свойства этой услуги, ситуацию на рынке данного вида логистической услуги. Матрицы функционального уровня исследуют факторы, влияющие на функциональные сферы предприятия, из которых наиболее важными являются маркетинг, управление персоналом.

Далее рассмотрим матрицу бизнес-уровня, так как речь идет о выработке стратегии интегрированного роста ГАТЛП. Существующие матрицы стратегического анализа и планирования исследуют различные аспекты данного процесса. Матрицы по объекту изучения можно классифицировать по группам в зависимости от изучаемого объекта. В матрице "Осведомленность - отношение" объектом изучения является персонал, так же как и в матрице "Влияние оплаты на взаимоотношения в группе". Другим объектом исследования выступает портфель компании. В этой группе примерами могут служить матрицы Shell/DPM, BCG.

Классификация по получаемой информации разделяет матрицы на две группы по получаемой информации: либо количественной, либо смысловой. В этой группе примером матрицы, образованной за счет информации в виде числа,

является матрица вектора экономического состояния предприятия, а образованной за счет логической информации - матрица основных форм объединений.

На первом этапе внедрения матричного инструментария в анализ и планирование деятельности ГАТЛП предлагается произвести первичный анализ деятельности предприятия. SWOT-анализ носит характер ситуационного (текущее время и / или краткосрочный прогноз) либо стратегического (среднесрочный и / или долгосрочный прогноз) анализа. Главное назначение оценки внешней среды - выявить и уяснить возможности и угрозы ГАТЛП, которые могут возникнуть в будущем, с целью правильного определения стратегии и общей политики предприятия.

Вторым этапом применения матричных методов является анализ рынка и отрасли. Здесь анализируются рынки, на которых функционирует предприятие, а также отрасль в целом. Основными в подгруппе "Рынок" являются матрица BCG, исследующая зависимость темпов роста и доли рынка.

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла предприятия. В соответствии с темпом роста рынка оно проходит четыре стадии: выход на рынок (услуга - "проблема"), рост (услуга - "звезда"), зрелость (услуга - "дойная корова") и спад (услуга - "собака"). Используют два критерия: темп роста логистического рынка и относительную долю рынка транспортно-логистических услуг конкретного ГАТЛП для оценки его конкурентоспособности³.

Темпы роста рынка логистических услуг определяются как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимаются равными темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли грузовых автомобильных перевозок на 10 % и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента. В основе матрицы BCG лежат два предложения:

1. ГАТЛП, имеющее существенную долю рынка, приобретает в результате действия экономики на масштабах конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Поэтому самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при оказании услуг по рыночным

ценам, так как для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие ГАТЛП на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения видов и масштабов оказываемых услуг, проведения интенсивной рекламы и т.д. В случае небольшого роста зрелого рынка ГАТЛП не нуждается в значительном финансировании. Когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков грузовых автомобильных транспортно-логистических услуг, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

"Проблема" (быстрый рост/малая доля): ГАТЛП данной группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе предприятий необходимо решить: увеличить долю рынка оказываемых транспортно-логистических услуг или прекратить их финансирование.

"Звезды" (быстрый рост/высокая доля) - это ГАТЛП рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка транспортно-логистических услуг.

"Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): ГАТЛП способны принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель - "сбор урожая" от выполнения транспортно-логистических услуг.

"Собаки" (медленный рост/малая доля) - это ГАТЛП, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких предприятий связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия - доинвестирование для поддержания присутствия на рынке.

Проведенные исследования показывают, что ГАТЛП - перспективные предприятия, работающие на растущем рынке, поэтому финансирование, увеличение доли рынка оказываемых транспортно-логистических услуг, повышение конкурентоспособности для данных предприятий имеют первоочередное значение.

Развитие теории управления	Прецессионный подход	-	-	Диверсифицированное логистическое предприятие 3 P1
	Процессно-ориентированный подход	-		Интегрированное логистическое предприятие
	Логистический подход	Транспортно-экспедиционное предприятие без собственного транспорта	Грузовое автомобильное транспортно-логистическое предприятие	Федеральная сеть ГАТЛП
	Системно-функциональный подход	Грузовое автотранспортное предприятие	Расширение видов автотранспортных услуг	Выход на новые рынки, развитие филиальной сети
	Стратегия интегрированного роста ГАТЛП			

Рис. Концептуальная матрица стратегического управления ГАТЛП

Развитие теории стратегического управления предприятиями, использование различных подходов в управлении предприятиями в соответствии с особенностями логистической отрасли и степени развития менеджмента конкретного ГАТЛП позволяют предложить концептуальную матрицу стратегического управления ГАТЛП (см. рисунок).

В основе данной матрицы лежит предположение, что по мере развития ГАТЛП и увеличения масштабов бизнеса требования растущего логистического рынка и повышения сложности самой социально-экономической системы побуждают развитие управления самого ГАТЛП. В процессе роста, реформирования происходит постепенная эволюция применяемых подходов в управлении ГАТЛП. Так, предприятие, находящееся на начальном этапе развития своего жизненного пути, как правило, чаще будет использовать системно-функциональный подход в управлении.

В процессе развития транспортно-экспедиционного, автомобильного предприятия, нацеленного на оказание услуг более широкого спектра, вплоть до логистических услуг, на предприятии последовательно и параллельно начинают использовать логистический и процессно-ориентированный подходы в управлении ГАТЛП. При ориентации ГАТЛП на более глубокое развитие, проникновение в логистической отрасли, связанное с разработкой стратегии развития предприятия, руководство ГАТЛП вынуждено использовать прецессионный подход в системе управления ГАТЛП.

В практике развития грузовых автомобильных предприятий существуют следующие стратегии: базовая стратегия развития, стратегия роста предприятия и конкурентная стратегия. К

первой группе можно отнести стратегию концентрированного роста. Следуя ей, предприятие увеличивает количество видов оказываемых автотранспортных услуг или разрабатывает новый вид услуг, грузоперевозки спецтехникой. Следуя концентрированной стратегии, АТП осуществляет поиск возможностей для улучшения положения на рынке или осуществляет переход на новый уровень. Специфика применения известных стратегий развития грузовых автомобильных предприятий заключается в том, что больший объем оказываемых услуг приходится на рынок B2B. Поэтому клиентами ГАТЛП чаще становятся крупные грузовладельцы, имеющие потребность организовать свои материальные потоки.

Стратегия интегрированного роста ГАТЛП направлена на усиление предприятия с помощью введения новых структурных подразделений. Стратегия интегрированного роста ГАТЛП может быть осуществлена за счет получения в собственность новых объектов или путем расширения собственной структуры. Она имеет два основных вида:

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции, работающая на увеличение доли рынка за счет получения контроля над поставщиками грузовых автотранспортных услуг - собственниками транспортных средств, а также с помощью создания дочерних предприятий, которые осуществляют поставки автотранспортных и складских услуг. Эта стратегия позволяет получить положительные результаты за счет уменьшения зависимости от цен поставщиков. Кроме того, поставки для предприятия как статья расходов превращаются также в статью доходов.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в стремлении получить точку контроля над клиентами-грузовладельцами, выполняя функции логистических структурных подразделений компаний клиентов. Считаем именно эту стратегию интегрированного роста ГАТЛП наиболее перспективной, позволяющей ГАТЛП перейти на новый уровень развития, полноценного логистического провайдера.

Под стратегическим управлением ГАТЛП понимаем процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, в которых главным звеном является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала ГАТЛП с возможностями и угрозами внешнего окружения. Согласно мнению теоретиков и практиков в области стратегического планирования и управления его стержнем выступает система стратегий, объединяющая взаимосвязанные конкретные предпринимательские, организационные и трудовые стратегии.

Управление ГАТЛП, опирающееся на потенциал предприятия как основу, ориентирующее деятельность на требования клиентов, осуществляющее гибкое регулирование и своевременные изменения на предприятии, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие предприятию добиваться конкурентных преимуществ, развиваться в долгосрочной перспективе, будем называть стратегическим управлением.

В следующих пяти функциях выражается стратегическое управление ГАТЛП:

- 1) планирование стратегии развития предприятия;
- 2) организация и выполнение стратегических планов;
- 3) координация действий по выполнению стратегических задач;

4) мотивация на достижение стратегических целей;

5) мониторинг процесса выполнения стратегии.

Планирование стратегии развития предполагает прогнозирование, разработку самой стратегии развития и финансирование этапов ее выполнения. Прогноз развития ситуации предшествует разработке стратегических планов. Прогноз, проводимый систематически, определяет выработку обоснованного подхода к стратегии стабильного развития ГАТЛП.

Развитие потенциала, поддержание стратегической способности предприятия к постоянному развитию в условиях нестабильной внешней среды становятся главной целью стратегического управления ГАТЛП. Приходим к выводу, что формирование и реализация выбранной стратегии развития ГАТЛП на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности предприятия с целью обеспечения постоянного развития предприятия в условиях изменчивости внешней среды являются сущностью стратегического управления ГАТЛП, которая позволяет постоянно повышать конкурентоспособность.

¹ *Могилевкин И.М.* Транспорт и коммуникации: прошлое, настоящее, будущее / Рос. акад. наук. Ин-т мировой экономики и междунар. отношений: Москва, 2005.

² *Нестеров С.Ю.* Совершенствование новых форм организации автотранспортных перевозок // Социально-экономические аспекты инновационного развития систем в условиях возрастающей глобализации : сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. проф. Т.Л. Безруковой. Москва, 2010. С. 360.

³ *Валуев С.А., Волкова В.Н.* Системный анализ в экономике и организации производства. Санкт-Петербург, 1991. С. 398.

Поступила в редакцию 06.04.2016 г.