

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2011 И.А. Тойменцева*

Ключевые слова: корпоративная бизнес-стратегия, функциональная стратегия, стратегические решения, стратегические зоны хозяйствования, комплексный подход.

Рассматриваются вопросы разработки и реализации портфельной стратегии предприятия, иерархическая структура стратегий, механизм их взаимодействия. Автором разработана общая стратегия транспортного предприятия ООО «Куранты», представляющая собой комплекс стратегий в каждой стратегической зоне хозяйствования.

Современные представления о роли и значении стратегического управления в деятельности хозяйствующих субъектов, включая автотранспортные предприятия (АТП), оказывающие услуги перевозки, позволяют сделать вывод о насущной необходимости его использования в преодолении экономического кризиса, повышении конкурентоспособности отечественных предприятий на основе модернизации и достижения нового качества экономического роста.

В основе любого стратегического плана развития предприятия лежит корпоративная стратегия, разработка которой является задачей его высшего руководства. Совокупность стратегий всех уровней составляет основу портфельной стратегии предприятия.

Общая стратегия управления автотранспортным предприятием ООО «Куранты», представляющая собой комплекс корпоративных, бизнес-стратегий и функциональных стратегий в каждой стратегической хозяйственной зоне, разработана автором на основе анализа окружающей среды, оценки потенциала предприятия, исследования комплекса оказываемых услуг грузовых перевозок, подбора и анализа возможных стратегических решений на уровне предприятия в целом и отдельных структурных подразделений.

Методика разработки корпоративных, бизнес- и функциональных стратегий управления предприятиями сферы услуг грузовых перевозок (комплекса основных и дополнительных услуг) по их отдельным стратегическим хозяйственным зонам, включает следующие этапы и последовательность расчетов (принятия решений на каждом этапе).

Основным критерием выбора корпоративных стратегий и целевой функции деятельности предприятия должен быть максимум прибыли на единицу затрат или инвестиций в долгосрочной перспективе. Важным достоинством этого критерия оптимальности является удобство расчета, сводимость затрат и результатов.

Первый этап проведения расчетов включает выбор предпочтительных альтернатив корпоративной стратегии, который заключается в определении сфер деятельности автотранспортного предприятия и распределение необходимых для этого ресурсов с учетом его потенциальных возможностей и риска каждого варианта в зависимости от рыночных условий. Практика свидетельствует о том, что АТП постоянно испытывают недостаток средств, поэтому необходимо определить приоритеты в их расходовании. Основным приоритетом служит максимизация прибыли на длительном временном промежутке.

Это значит, что вложение средств должно осуществляться в реализацию той стратегии, которая обеспечит их быстрый оборот и высокую доходность. Поэтому критериями предпочтительного варианта может служить объем необходимых ресурсов (с финансовых позиций их можно рассматривать как инвестиции) в альтернативные стратегические зоны хозяйствования (СХЗ) и показатели экономической эффективности таких инвестиций.

Основными показателями эффективности долгосрочных инвестиций (капиталовложений) служат чистый дисконтированный доход (ЧДД), внутренняя норма доходности (ВНД) и дисконтированный срок окупаемости (ДСО)¹.

* Тойменцева Ирина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент Сызранского филиала Самарского государственного экономического университета. E-mail: kafedra-kl@yandex.ru.

Чистый дисконтированный доход определяется как разница между суммой денежных поступлений от реализации стратегии и суммой затрат, необходимых для реализации этой стратегии, приведенных (дисконтированных) к начальному моменту времени.

Приведение величин затрат и результатов осуществляется путем умножения их на коэффициент дисконтирования d_t , определяемый для постоянной величины ставки дисконта r по формуле

$$d_t = \frac{1}{(1+r)^t},$$

где t - время от момента получения результата (произведения затрат) до момента сравнения, измеряемое в годах; r - ставка дисконта, т.е. коэффициент доходности (рентабельности) капитала (отношение величины дохода к капитальным вложениям), при которой выгодно вложение средств. Он учитывает два фактора: изменение реальной стоимости денег с течением времени и компенсации риска возможных потерь в процессе реализации стратегии. Чем выше риск, тем больше коэффициент дисконтирования и меньше приток наличных средств.

Чистый дисконтированный доход определяется по известным в теории оценки экономической эффективности инвестиций формулам. Если величина ЧДД корпоративной стратегии положительна, то она признается эффективной (при данной ставке дисконта). Если корпоративная стратегия будет осуществлена при отрицательном ЧДД, то предприятие (инвестор) понесет убытки, т.е. стратегия неэффективна.

Внутренняя норма доходности инвестиций (ВНД) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенного эффекта равна приведенным инвестиционным вложениям ($ЧДД = 0$). В случае, когда ВНД равна или больше требуемой нормы дохода на капитал, то инвестиции в данную стратегию оправданы, в противном случае инвестиции нецелесообразны.

Срок окупаемости инвестиций - минимальный временной интервал (от начала осуществления стратегии), за пределами которого интегральный эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Он определяет продолжительность времени, необ-

ходимого для возмещения начальных инвестиционных затрат из чистых денежных потоков.

На втором этапе выбирается предпочтительная бизнес-стратегия, которая определяет эффективное и конкурентоспособное поведение предприятия на выбранном рынке автотранспортных услуг. В целом бизнес-стратегия сводится к достижению стратегических преимуществ, которые должны обеспечить прочные позиции на рынке. От этого зависит и доля рынка, занимаемая предприятием и уровень получаемой прибыли.

В качестве критериев предпочтительного варианта бизнес-стратегии можно использовать показатели объема реализации услуг (объем перевозок, грузооборот) и размера ожидаемой прибыли в выбранной СХЗ, а также показатели рентабельности, измеряемые соотношением прибыли и выручки от различных видов деятельности предприятия.

Третий этап включает выбор функциональных стратегий, в том числе логистической стратегии автотранспортного предприятия, которая обеспечивает выполнение его корпоративной и бизнес-стратегии.

Поскольку функциональные подразделения несут ответственность за эффективное использование полученных ресурсов, критерием правильности избранной функциональной (логистической) стратегии будет себестоимость единицы продукции, выполненной услуги, что в сочетании с другими стратегиями обеспечивает предприятию высокий и стабильный уровень рентабельности.

Современные рыночные отношения порождают, как правило, многоступенчатый характер протекания стратегических процессов (см. рисунок). Проведенный анализ научной литературы, а также опрос работников автомобильного транспорта позволил выявить, что автотранспортное предприятие (АТП) имеет,

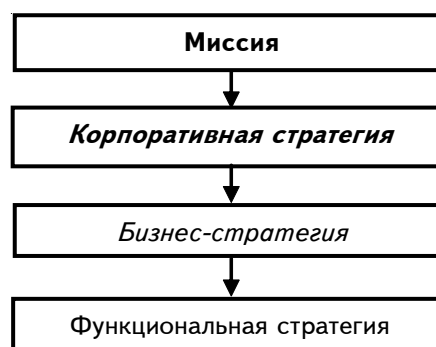


Рис. Иерархическая структура стратегий

как правило, три уровня стратегических решений:

- 1) на уровне предприятия;
- 2) на уровне стратегических зон хозяйствования (СЗХ);
- 3) на уровне структурного подразделения.

Перечисленные уровни стратегического планирования образуют так называемую «пирамиду стратегий»².

В основе любого стратегического плана развития предприятия лежит корпоративная стратегия, разработка которой является основой высшего руководства предприятия. Совокупность стратегий всех уровней составляет основу портфельной стратегии предприятия³.

Корпоративная стратегия - это первый уровень стратегий предприятия, которая определяет долгосрочные цели предприятия, направление развития предприятия в целом, распределения ресурсов и инвестиций, все стратегические направления его производственно-сбытовой деятельности, целесообразные изменения структуры предприятия т.п. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Эффективно распределенные между структурными подразделениями предприятия ресурсы могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на реализацию совокупности различных типов стратегий приводят к гораздо более экономическим результатам в деятельности предприятия, обусловленное удачным дополнением или взаимодействием между СЗХ.

На уровне СЗХ или хозяйственного подразделения разрабатывается *бизнес-стратегия* — стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных позиций в определенной сфере хозяйственной деятельности. Эта стратегия часто воплощается в основных положениях бизнес-планов и показывает конкурентные преимущества предприятия на рынке оказываемых услуг, а также какими способами добиваться победы в конкурентной борьбе. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с биз-

нес-стратегией. Исходя из этих подходов, создаются конкурентные преимущества, но каждая стратегия требует наличия необходимых экономических ресурсов, определенных навыков и правильных управленческих действий руководителей.

Для этого разрабатываются функциональные стратегии. *Функциональные стратегии* - это комплексы мероприятий и программ для отдельных функциональных сфер и подразделений предприятия, описывающие стратегическую направленность каждой функции. Они разрабатываются основными функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и бизнес-стратегии. Это стратегия логистики, маркетинга, финансовая, производственная, кадровая стратегия и т. д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения, обеспечивающего практическую реализацию общей стратегии предприятия.

Все эти стратегии являются основными частями общей портфельной стратегии предприятия, которая предполагает наличие трех основных блоков стратегий: корпоративной, бизнес-стратегии и функциональной. Эти блоки различаются масштабностью задач и степенью детализации разработки. Для достижения успеха стратегии должны быть взаимно согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом в рамках общей стратегии по направлениям деятельности и стратегическим зонам хозяйствования автотранспортного предприятия.

Структура перевозимых грузов, входящих в состав хозяйственного «портфеля» предприятия ООО «Куранты» представлена пятью основными видами перевозок и оказываемых услуг, которые мы также выделили в отдельные стратегические хозяйственные зоны:

$СХЗ_1$ - перевозка промышленного сырья для предприятий;

$СХЗ_2$ - перевозка навалочных грузов для строительства;

$СХЗ_3$ - перевозка грузов автомобилестроения;

$СХЗ_4$ - техническое обслуживание и ремонт автомобилей;

Общая стратегия функционирования предприятия ООО "Куранты"

Стратегическая зона хозяйствования	Стратегия	Содержание	
1	2	3	
СХЗ ₃	Корпоративная стратегия Концентрированный рост (совершенствование услуги)	Увеличение сбыта, за счет создания новых и усовершенствования существующих услуг на уже освоенных рынках	
	Бизнес-стратегия Стратегия широкой дифференциации	Придание услуг специфических характеристик, отличающихся от услуг конкурентов	
	Функциональные стратегии	Маркетинг	Всестороннее изучение рыночной ситуации, усиление деловых партнерских связей, повышение конкурентоспособности предлагаемых услуг
		Логистика	Стратегия минимизации инвестиций, связанных с поиском наилучших путей организации ЛС, позволяющая получить максимальную отдачу от вложенного капитала
		Производство	Приобретение новых транспортных средств и повышение уровня организации перевозок с использованием современных информационных технологий
		Финансы	Рациональное использование заемных средств
Персонал	Подбор квалифицированных специалистов		
СХЗ ₂	Корпоративная стратегия Стабилизация	Ограниченный рост с обеспечением определенного уровня прибыльности	
	Бизнес-стратегия Сфокусированная стратегия дифференциации	Сосредоточение на предоставлении услуг ограниченному географическому региону. Основывается на более полном удовлетворении потребностей узкого сегмента рынка	
	Функциональные стратегии	Маркетинг	Проведение политики ориентации на потребительский спрос внутри региона, контроль рыночной ситуации
		Логистика (тощая стратегия)	Минимизирует общие издержки, гарантируя при этом приемлемый уровень обслуживания, используя минимальное количество каждого вида ресурсов: людей, запасов, транспортных средств, времени и т.д.
		Производство	Обеспечение бесперебойности работы транспортных средств и поддержание их на высоком техническом уровне
		Финансы	Жесткие финансовые ограничения при принятии управленческих решений
Персонал	Сохранение трудового квалифицированного персонала		
СХЗ ₅	Корпоративная стратегия Интегрированный рост	Выявление наиболее перспективного направления развития, используя при этом накопленный опыт и пополнение имеющейся номенклатуры услуг новыми, но схожими с уже существующими	
	Бизнес-стратегия оптимальных издержек	Предоставление услуг за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации услуг	
	Функциональные стратегии	Маркетинг	Всестороннее изучение рыночной ситуации и расширение числа клиентов, активная реклама, выход на новые рынки
		Логистика	Проведение логистического аудита новых видов услуг
		Производство	Пополнение подвижного состава новыми транспортными средствами, улучшение показателей транспортно-экспедиционного обслуживания потребителей
		Финансы	Планирование необходимых финансовых ресурсов на приобретение новой техники, их распределение и контроль.
Персонал	Мотивация оплаты труда водителей за высококвалифицированное оказание услуг		

Окончание таблицы

1	2	3	
СХЗ ₄	Корпоративная стратегия Сочетание: стратегия стабилизации и сокращения	Оказание всех видов услуг по ТО и ремонту транспортных средств, в полном объеме и высокого качества	
	Бизнес-стратегия Сфокусированная стратегия низких издержек	Основывается на низких издержках и ориентирована на узкий сегмент рынка	
	Функциональные стратегии	Маркетинг	Повышение конкурентоспособности оказываемых услуг
		Логистика	Стратегия лидерства по издержкам предполагает снижение полных издержек производства услуг
		Производство	Оказание услуг на высоком технологическом уровне, с применением современного диагностического оборудования
		Финансы	Осуществление оценки инвестиционного проекта
Персонал	Повышение квалификации персонала		
СХЗ ₁	Корпоративная стратегия Сочетание: стабилизация и рост	Обеспечение определенного уровня прибыльности	
	Бизнес-стратегия оптимальных издержек	Снижение удельных издержек за счет роста объемов перевозок, расширения рынков сбыта автотранспортных услуг	
	Функциональные стратегии	Маркетинг	Расширение числа клиентов, выход на новые рынки, активная реклама
		Логистика (стратегия повышенной производительности)	Максимально возможное использование имеющихся ресурсов
		Производство	Совершенствование организации перевозок, применение компьютерных технологий, обеспечивающих быстрый обмен данными между участниками транспортного процесса
		Финансы	Жесткий контроль за расходованием денежных средств, повышение их оборачиваемости
Персонал		Материальное стимулирование водителей за увеличение объемов перевезенных грузов и качественное обслуживание потребителей	

СХЗ₅ - перевозка грузов химической промышленности.

Общая стратегия предприятия ООО «Куранты», представляющая собой комплекс корпоративных, бизнес - стратегий и функциональных стратегий в каждой стратегической зоне хозяйствования представлена в таблице.

Таким образом, описывая автотранспортное предприятие как объект исследования и обосновывая комплексный подход к построению его стратегии развития, необходимо учитывать системные свойства предприятия, характеризующие его с двух сторон: во-первых, как подсистему народнохозяйственного комплекса

экономики страны в целом, которая определяет основные параметры его развития (уровень налоговых платежей, процентные ставки, отраслевые и региональные особенности, конкуренция, потребители, сегментация рынка и др.), а во-вторых, как самостоятельно развивающуюся социально-экономическую систему.

¹ Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. М., 2008.

² Уотерс Д. Управление цепью поставок: пер. с англ. М., 2008.

³ Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: Интегрированная цепь поставок. М., 2006.

Поступила в редакцию 12.05.2011 г.