

## Содержание и оценка стратегической устойчивости автотранспортного предприятия

© 2013 Григорьева Светлана Вячеславовна

кандидат экономических наук

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: center\_audita@mail.ru

Представлено общее понимание стратегической устойчивости автотранспортного предприятия, раскрывается алгоритм ее оценки; указываются факторы, оказывающие влияние на развитие предприятия в долгосрочном периоде.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, автотранспортное предприятие, стратегическое управление, стратегическая устойчивость, временная и пространственная устойчивость, комплексный показатель, трендовый анализ.

Транспорт является ключевым компонентом поддержки взаимодействия и развития социально-экономических систем, а также выступает объектом устойчивости. *Транспортная устойчивость в рамках концепции устойчивого развития общества связана с долговременным обеспечением целевых потребностей государственных и предпринимательских структур и населения в транспортных услугах при наименьшем ущербе окружающей среде.*

Устойчивое развитие применительно к транспортной системе требует углубления связей между охраной окружающей среды, экономической эффективностью и социальным прогрессом. Применительно к экологии цель развития транспорта состоит в интеграции интересов окружающей среды и практической деятельности. В экономическом понимании, цель состоит в достижении экономической эффективности с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды. В соответствии с социальными аспектами цель развития транспорта состоит в повышении уровня качества жизни людей.

Для реализации концепции устойчивого развития необходимо:

- чтобы транспортные операции соответствовали местным, национальным и международным нормам;
- экологические издержки транспортных операций учитывались в цене предоставляемых транспортных услуг;
- экологические индикаторы наряду с экономическими показателями были объектом экономического анализа в системе управления автотранспортной организацией.

Таким образом, устойчивость представляет собой растущую зону ответственности для транспортных организаций, которая вынуждает их приобретать знания и опыт в области экологическо-

го менеджмента. Самой важной стратегической задачей для отрасли является внедрение экологически устойчивого транспорта при одновременном повышении качества транспортного обеспечения и обслуживания. Следование принципам устойчивого развития помогает повысить эффективность организации при помощи современных методов управления, а также наиболее полного и гармоничного использования природных и других ресурсов. В результате повышается доверие к организации со стороны местных властей, потребителей ее услуг и населения. Решение вопросов устойчивого развития будет одновременно содействовать решению задачи непрерывности деятельности предприятия<sup>1</sup>.

Автомобильный транспорт, как элемент транспортной системы, обеспечивает скорость реакции транспортной системы на внешние воздействия и на регулирование государства, что позволяет отнести автотранспорт к фактору устойчивости экономической системы.

Цель деятельности АТП заключается в удовлетворении потребностей населения, государственных и хозяйственных организаций в транспортных услугах в определенном пространстве, в нужном количестве, необходимого качества, в определенное время и с минимальными расходами.

Все организации в условиях изменчивой внешней среды должны не только сосредоточиться на решении текущих задач, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы им адаптироваться к новым условиям. Исходной идеей, отражающей сущность стратегического управления, является идея необходимости учета взаимосвязи и взаимовлияния условий внешней и внутренней среды при определении целей развития предприятия; стратегия в этом случае выступает как инструмент достижения целей, а для реализации стратегии необхо-

димо, чтобы предприятие функционировало в стратегическом режиме.

По существу, указывает И. Ансофф, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности<sup>2</sup>. Далее автор дает стратегии еще одно пояснение: “Стратегия - это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста”<sup>3</sup>. И хотя автор в своей работе сравнивает сбалансированность и рост с эффективностью, тем не менее нельзя не заметить сути устойчивости организации в данной постановке вопроса.

Концепция стратегического управления лежит в основе стратегического мышления и находит выражение в следующем:

- базируется на определении предприятия как открытой социально-экономической системы, организованной для достижения стратегических целей в долгосрочной перспективе;
- ориентирует на изучение специфических условий, в которых функционирует предприятие, что будет определять отличительные системы стратегического управления в зависимости от особенностей деятельности предприятия и характеристик внешней среды;

- концентрирует внимание на необходимости сбора и применения баз стратегической информации, что позволяет определить содержание и последовательность действий относительно изменений на предприятии благодаря уменьшению неопределенности ситуации;

- позволяет прогнозировать последствия управленческих решений, оценивать их эффективность в краткосрочных периодах;

- предусматривает применение стратегических инструментов и методов развития предприятий, стратегических планов, проектов и программ, приемов стратегического контроля.

Стратегическое управление - многоплановый управленческий процесс, который помогает разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии, способствующие поддержанию баланса отношений между организацией и внешней средой при достижении установленных целей. Цель стратегического управления заключается в определении миссии, целей и стратегии, в разработке и выполнении хозяйственных планов как инструментов реализации стратегических ориентиров развития предприятия. Такой подход к стратегическому управлению представлен на рис. 1.



Рис. 1. Схема стратегического управления АТП

Влияние факторов внешней и внутренней среды, которые могут вызвать негативные проявления в хозяйственной деятельности, может привести к трудностям в реализации стратегии предприятия. Соответственно, появляется необходимость в обосновании стратегической устойчивости предприятия как важнейшего фактора перспективного развития.

Таким образом, долгосрочный успех деятельности любого предприятия зависит от выработанной стратегии. Если стратегия развития предприятия отсутствует или она разработана с ошибками, это не позволит предприятию добиться стабильного и устойчивого положения на рынке. Современная наука и практика имеют значительный опыт стратегического планирования и управления, но многие стратегии так и не могут адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Это позволяет говорить о том, что еще не все проблемы стратегического управления решены, что в первую очередь связано с разработкой механизмов стратегической устойчивости развития предприятия.

Стратегическая устойчивость характеризуется отсутствием значительных изменений в деятельности предприятия на протяжении длительного периода времени. Стратегическую устойчивость не надо смешивать со стратегией стабильного развития, поскольку стратегия стабильности не предусматривает возможностей для производственного роста, а стратегическая устойчивость как раз и отражает возможности непрерывного роста. Также стратегическую устойчивость не следует смешивать со стратегией роста, поскольку такие стратегии разрабатываются на короткий период времени, чтобы осуществить предприятие рыбок в достижении определенных целей развития, в то время как стратегическая устойчивость рассчитана на долговременный период. Понятие «стратегическая устойчивость» может быть результатом объединения нескольких стратегий, что и обеспечивает такую устойчивость.

Тема стратегической устойчивости не является разработанной в настоящее время и не представлена широко в экономической литературе. Это можно выразить, например, через различные точки зрения авторов на данное понятие.

Так, М.Н. Дудин и Н.В. Лясников определяют стратегическую устойчивость предприятия как способность создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на сегментированном товарном рынке, поддерживая тем самым должный уровень ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия в условиях изменений внешней среды<sup>4</sup>.

А.В. Кучерявый сформулировал определение стратегической устойчивости промышленного предприятия как результат реализации его способности создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на выраженном рынке покупателя в условиях ускоряющегося научно-технического и технологического прогресса на фоне нарастающих проблем с природными ресурсами и антропогенным воздействием на экологию<sup>5</sup>.

В работе украинских ученых стратегическая устойчивость предприятия определяется как «интегральная характеристика деятельности предприятия, которое отображает в динамике его способность к устойчивому развитию в условиях гипердинамической внешней среды в соответствии с предварительно установленными оптимальными стратегическими целями предприятия»<sup>6</sup>.

Не будем давать характеристику каждому из представленных выражений стратегической устойчивости, выделим один аспект, который объединяет высказывания авторов - это «длительное время», или долговременный характер устойчивости. В долговременном периоде развития принято выявлять через тенденцию (тренд). Тенденции развития могут быть как положительными (повышательный тренд), так и отрицательными (понижательный тренд). Задачей управления любым предприятием является сохранение длительного времени повышательного тренда, что и будет соответствовать стратегической устойчивости. Таким образом, *под стратегической устойчивостью автотранспортного предприятия следует понимать сохранение длительное время повышательной тенденции развития, выраженной комплексом целевых показателей, определяющих экономические, социальные и природоохранные характеристики деятельности предприятия.*

В системе стратегического управления предполагается, что будущее предприятия может быть определено на основе изучения ретроспективных показателей деятельности и применения приема экстраполяции. Экстраполяция - это распространение установленных в прошлом тенденций на будущий период. Иными словами, при разработке прогноза исходят из того, что в будущем условия деятельности предприятия не будут ухудшаться, следовательно, итоги деятельности будут лучшими по сравнению с прошлыми периодами. В этом и заключается проявление повышательной тенденции (тренда) развития предприятия.

Однако многие ученые утверждают, что с повышением сложности и неопределенности внешней среды инструмент экстраполяции на-



Рис. 2. Алгоритм оценки стратегической устойчивости автотранспортного предприятия

чинает давать сбои, что ограничивает его возможности в стратегическом планировании и управлении. Чаще всего это связывается с жизненными циклами транспортных услуг или предприятия, в рамках которого процесс развития сначала начинает медленно нарастать, затем наступает период бурного развития, который завершается этапом насыщения, а затем спадом деятельности. Если якобы не учесть подобные особенности протекания процессов, применение метода экстраполяции может привести к ошибке. Но в этом выражении кроется глубокая ошибка, так как здесь речь идет о линейной экстраполяции, которая, конечно же, не учитывает изменения траектории развития предприятия. Современные научные исследования выработали методы адаптивного прогнозирования, которые позволяют рассматривать экстраполяцию, следу-

емую за траекторией развития, что придает гибкость этому инструменту.

Нередко понятие “стратегическая устойчивость” смешивается с понятием “экономическая устойчивость”. Однако, по нашему мнению, понятие “стратегическая устойчивость” значительно глубже раскрывает способность предприятия не только сохранять текущую экономическую устойчивость при воздействии разнообразных негативных факторов, но и достигать стратегических целей развития. Современное предприятие функционирует в условиях нестабильного и динамичного рынка. Именно поэтому перед любым предприятием возникает необходимость адаптации к быстроизменяющейся среде для выживания в новых условиях. Решение данной проблемы невозможно без формирования механизма управления тенденцией устойчивого раз-

вития автотранспортного предприятия, обеспечивающего его бескризисное и стабильное функционирование в современных условиях.

Тенденцию развития можно выразить через один показатель (например, объем грузооборота), но более надежные оценки тенденции дают комплексные показатели. Комплексные показатели будут отражать не только *временные*, но и *пространственные* характеристики деятельности предприятия, что, в свою очередь, будет отражать в стратегической устойчивости предприятия как временную, так и пространственную устойчивость при достижении стратегических целей развития предприятия в долгосрочной перспективе. Каждый вид функциональной устойчивости характеризуется совокупностью показателей, поэтому для выражения стратегической устойчивости необходимо использовать термин "система показателей" со всеми требованиями, присущими такой системе. Под системой показателей подразумевается такое упорядоченное их множество, в котором каждый показатель дает качественную и количественную характеристику определенной стороны хозяйственной деятельности во взаимосвязи с другими показателями. Таким образом, алгоритм оценки стратегической устойчивости автотранспортного предприятия можно выразить следующим образом (рис. 2).

Для оценки стратегической устойчивости предприятия принимается комплексный (интегральный) показатель, который и будет выражать тенденцию (тренд) развития; для углубленного анализа и выявления резервов используется расширенная система показателей. Таким образом, оценка стратегической устойчивости предприятия предусматривает оценивание разных сторон деятельности предприятия, причем такая оценка проводится в динамике и пространстве.

Необходимо кратко остановиться на факторах, которые оказывают влияние на стратегическую устойчивость предприятия. Здесь можно отметить много факторов, сила воздействия и продолжительность которых во времени различны, так же как различны и причины, порождающие эти факторы. Множество факторов позволяет формировать их классификации по определенным признакам.

**Внешние и внутренние факторы устойчивости.** Внешние факторы, как правило, не зависят от деятельности предприятия, а зависят от изменения внешней среды. Внешние факторы не поддаются регулированию со стороны руководства предприятий, поэтому, чтобы обеспечить устойчивость предприятия, необходимо гибкое приспособление к ним. С этой точки зрения управление предприятием для обеспечения достиже-

ния стратегических целей рассматривается как процесс противодействия негативным внешним факторам, которые вызывают колебательные процессы в развитии предприятия. К внешним факторам устойчивости автотранспортного предприятия можно отнести:

- антикризисную политику государства в экономике;
- демографическую ситуацию в стране;
- политическую стабильность;
- развитие науки и техники;
- развитие транспортной инфраструктуры.

Внутренние факторы формируются во внутренней среде предприятия, в его подсистемах (персонал, производство, маркетинг, сбыт, финансы, организационная структура). Управление внутренними факторами позволяет предприятию определять резервы в укреплении устойчивости и оперативно осуществлять регулирование производства при изменении внешних факторов.

**Общие и специфические факторы устойчивости.** Подробное распределение факторов позволяет учесть особенности отдельных предприятий автомобильного транспорта.

Так, специфику предприятия автомобильного транспорта можно выразить тем, что оно имеет более низкие технико-экономические показатели по сравнению, например, с железнодорожным и водным транспортом. Одним из факторов является низкий уровень производительности труда вследствие малой грузоподъемности одного автомобиля. На автомобильном транспорте значительно выше затраты на топливо из-за высокой стоимости бензина и дизельного топлива. Автомобили оказывают вредное воздействие на окружающую среду, выделяя токсичные вещества в результате сгорания топлива, можно также отметить высокую смертность на дорогах. Эти специфические факторы, безусловно, оказывают влияние на устойчивость экономического развития любой хозяйственной единицы.

**Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные факторы устойчивости.** Для управления устойчивостью предприятия факторы группируются по длительности воздействия. По этому признаку факторы можно разделить на долгосрочные, определяющие развитие длительных тенденций (более 2 лет); среднесрочные (1-2 года); кратковременного действия (несколько недель - 1 год). Знание длительных тенденций развития предприятия, складывающихся под воздействием ряда факторов, необходимо для правильного понимания конкретной экономической ситуации в текущем моменте, и особенно в перспективе. Выявление влияния среднесрочных факторов позволяет ограничить горизонты управления ус-

тойчивостью от 1 до 2 лет. Так, устойчивое состояние предприятия обязательно предполагает его развитие, что требует финансирования. Долгосрочные и среднесрочные факторы влияют на выбор инвестиционной политики, оценку эффективности инвестиционных проектов. Выбор тактических действий по предупреждению неблагоприятных тенденций зависит от своевременного и полного выявления краткосрочных факторов устойчивости. Эти факторы в конечном итоге будут определять долгосрочные факторы, что позволит проводить сбалансированную политику в управлении устойчивостью предприятия.

**Постоянные и переменные факторы устойчивости.** Такая группировка факторов имеет большое значение для оценки текущего и долгосрочного состояния предприятия. Поскольку стратегия развития предприятия рассчитана на долгосрочный период, для управления важным обстоятельством становится учет постоянных факторов, которые будут обеспечивать стратегическую устойчивость предприятия.

**Экстенсивные и интенсивные факторы устойчивости.** Следует дифференцировать факторы экстенсивного и интенсивного развития финансово-хозяйственной деятельности. К экстенсивным факторам относятся факторы, определяющие увеличение количества используемых ресурсов, увеличение времени использования ресурсов, устранение непроизводительного использования ресурсов (средств и предметов труда, трудовых ресурсов). К интенсивным факторам относятся те, которые определяют совершенствование качественных характеристик ресурсов и процессов их использования. К последним факторам относятся факторы технологии и организации производства, труда, управления. Поскольку экстенсивные факторы ограничены во времени и пространстве, стратегическая устойчивость предприятия должна определяться в большей мере интенсивными факторами.

**Предсказуемые и непредсказуемые факторы устойчивости.** К непредсказуемым факторам относятся отдельные внешние факторы: стихийные бедствия, политические конфликты, отдельные меры правительства и др. В реальной практике

деятельности предприятий те или иные явления могут возникать спонтанно, что делает их непредсказуемым. Важность изучения таких факторов состоит в том, что они позволяют рассматривать новые закономерности, которые появляются в развитии предприятия. Если в процессе изучения становится понятной природа таких факторов, то они перейдут из разряда непредсказуемых в разряд предсказуемых факторов, что будет увеличивать возможности стратегической устойчивости в достижении стратегических целей предприятия.

Системный анализ совокупности факторов устойчивости позволяет выявить те из них, влияние которых на устойчивость предприятия имеет определяющий характер. Устойчивость, как было указано выше, – это категория, которая характеризуется комплексом целевых показателей, отражающих различные аспекты развития. При этом каждый из показателей может в определенной управленческой задаче выступать в роли фактора. Таким образом, представленная классификация факторов дает комплексное представление о влиянии различных факторов на стратегическую устойчивость предприятия и является базой для аналитических исследований с целью повышения качества управленческих решений по формированию устойчивого развития.

<sup>1</sup> Поздеев В.Л. Оценка непрерывности деятельности предприятия в анализе хозяйственной деятельности // Аудиторские ведомости. 2012. □ 1-2. С. 22-28.

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. С. 27.

<sup>3</sup> Там же. С.29.

<sup>4</sup> Дудин М.Н., Лясников Н.В. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях экономического кризиса // Путеводитель предпринимателя : науч.-практ. изд. Вып. IV-V. М., 2009. С. 82-83.

<sup>5</sup> Кучерявый А.В. Конкурентоспособность и стратегическая устойчивость промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2003.

<sup>6</sup> Сучасні проблеми розвитку національно економіки шляхи їх розв'язання: [колективна наукова монографія] / [за наук. ред. М.М. Ормошенка]. Київ, 2008. С. 144.

Поступила в редакцию 06.05.2013 г.