

АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУЗОВОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

Одной из важнейших характеристик финансового состояния предприятия является стабильность его деятельности в долгосрочной перспективе. Для ее достижения руководству предприятия следует уделять большое внимание стратегическому планированию, в основе которого должен лежать комплексный анализ экономического потенциала.

Ключевые слова: стратегическое планирование; экономический потенциал; комплексный анализ.

Автомобильный транспорт (АТП) является важнейшим звеном в системе дорожно-транспортного комплекса страны за счет таких преимуществ, как высокая маневренность, большая провозная способность, быстрота доставки, меньшая себестоимость перевозок на короткие расстояния по сравнению с водным и железнодорожным транспортом. Доля грузового автомобильного транспорта в общем объеме перевозок по итогам 2008 г. составила 10% (6861,4 млн т), в 2007 г. этот показатель составил 9,5% (6753,3 млн т). Густота транспортной сети автомобильных дорог составляет 42,6 км/км², а протяженность автомобильных дорог в России – 724,5 тыс. км.

Предприятия грузового автомобильного транспорта России в настоящее время находятся в затруднительном положении, что связано с сокращением подвижного состава, высокой степенью износа основных фондов. Как следствие отмечается рост издержек на его содержание и ремонт, просроченная дебиторская задолженность за выполненную работу по причине имеющей место практики кредитования заказчиков путем отсрочки платежа за предоставление услуг, высокая себестоимость услуг. Следствием всего вышеперечисленного являются убыточность предприятий транспорта, низкая конкурентоспособность, плохое качество предоставляемых услуг. По итогам 2007 г. более половины предприятий АТП получили убытки, а по результатам 2008 г. доля убыточных предприятий составила около 60%, в среднем износ подвижного состава по предприятиям автомобильного транспорта – более 70%. Средний возраст парка грузовых автомобилей по предприятиям России составляет 11–12 лет.

Существующая практика в управлении предприятий сводится лишь к сокращению издержек, но зачастую мероприятия вырабатываются спонтанно, с надеждой лишь снизить себестоимость. Таким образом, принимаемые меры дают лишь кратковременный эффект, предприятия по-прежнему остаются убыточными, а общее их состояние ухудшается из года в год.

Формирование долгосрочных стратегических планов деятельности предприятий позволяет обеспечить выработку четкой последовательности действий и повысить обоснованность принимаемых управленческих решений. Учитывая это, действия и решения руководителей не могут заключаться лишь в реагировании на изменения внешней среды и их влияния на состояние предприятия. Руководитель должен предвидеть и учитывать множество факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия, что позволит максимально точно обосновать принимаемое решение и отдать предпочтение в пользу лучшей из возможностей.

Неоспорим тот факт, что в случае крайней нехватки ресурсов, в чем и заключается проблема современ-

ных предприятий грузового автомобильного транспорта, необходимо произвести детальный анализ возможностей и целей объекта исследования, что позволит сосредоточить внимание и необходимый объем ресурсов именно на том направлении, который действительно приоритетен и способен принести максимальную выгоду от его реализации на данный момент времени.

Таким образом, очевидно, что применяемая на практике методика управления современными предприятиями транспорта не рациональна, более того, оказывает отрицательное воздействие на состояние предприятия. В целях достижения стабильности АТП следует уделить внимание формированию системы стратегического планирования.

«Практика доказывает, что те предприятия, которые уделяют должное внимание комплексному стратегическому планированию и управлению, работают успешнее и являются более прибыльными среди предприятий своей отрасли. Многие руководители зачастую не добиваются поставленных целей вследствие того, что стремятся охватить как можно больше направлений, не проводя анализ своих реальных возможностей. Для достижения успехов в деятельности необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия» [1. С. 39].

Преодоление проблем предприятий автомобильного транспорта возможно за счет формирования системы гибкого стратегического планирования, которое бы учитывало экономический потенциал предприятия. Однако анализируя современное состояние автотранспортных предприятий, становится очевидным, что из-за ограниченности ресурсов предприятий сужается круг возможных направлений развития.

Таким образом, начальным этапом системы стратегического планирования должен стать анализ экономического потенциала предприятия как способ определения потенциальных возможностей, с учетом которых вырабатываемое управленческое решение становится более обоснованным, а не спонтанным, отвечающим лишь кратковременным задачам.

Процесс стратегического планирования включает несколько этапов начиная с определения миссии и целей предприятия, анализа среды и возможностей, выбора стратегии, реализации и заканчивая оценкой и контролем ее выполнения. Этапы стратегического планирования представлены на рис. 1.

Выбор стратегии определяется результатом анализа альтернатив, целей, сценариев, ресурсной базы. Оценивается способность принимать и организовывать исполнение стратегических решений внутри и вне АТП.

Важнейшая задача стратегического планирования – обеспечить предприятию возможности достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами путем использования самых эффективных

средств. Чтобы предприятие могло установить собственный долгосрочный цикл развития, оно должно расти быстрее, чем повышается потенциал ее основных конкурентов [2. С. 65].

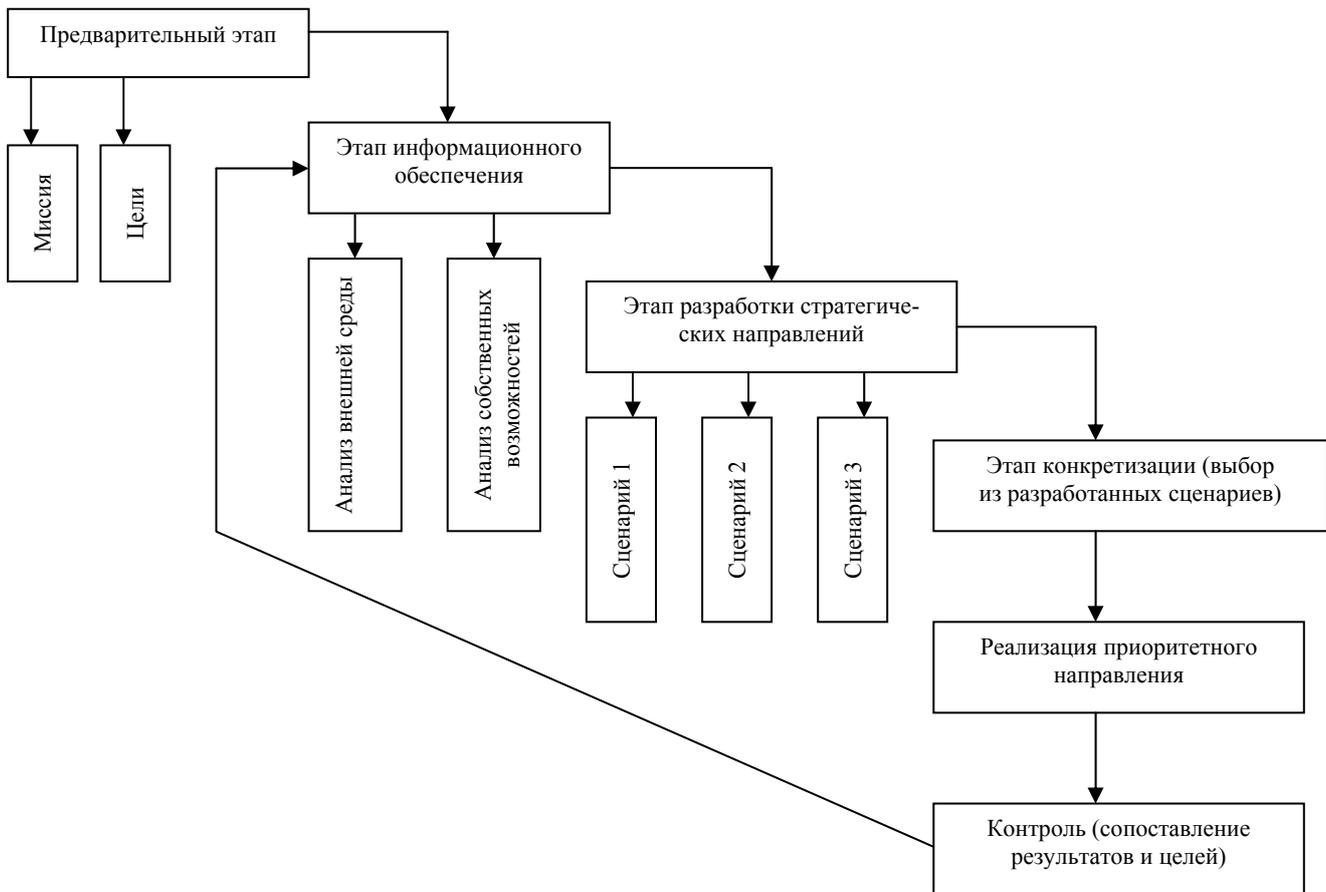


Рис. 1. Этапы стратегического планирования

Реализация стратегии отражается на состоянии предприятия. Могут измениться рост и стабильность основных показателей: доли рынка, выручки, капитализации, ликвидности, эффективности. Стратегии, разрабатываемые на предприятиях, часто не выдерживают проверки практикой, поскольку создаются без учета важных факторов: динамики бизнес-среды, изменений кадрового потенциала, финансовых возможностей и угроз и т.д.

«Каждая хорошо разработанная стратегия должна обязательно оставлять возможности для маневра, обладать гибкостью. Адаптация характеризует способность предприятия корректировать принятую стратегию в процессе ее выполнения, что может потребоваться в связи со сложностью прогнозирования некоторых факторов» [3. С. 60].

Немаловажным в процессе стратегического планирования является этап анализа среды и возможностей, так как дальнейший выбор направления развития предприятия происходит именно на основе результатов проведенного анализа. В свете чего определяющее значение приобретают определение экономического потенциала предприятия, его анализ и выявление возможностей предприятия [4].

«Потенциал (от лат. *potentia* – сила), в широком смысле – средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи» [5. С. 154].

Категория «экономический потенциал» заключается в обобщенной оценке потенциальных возможностей в процессе использования имеющихся ресурсов, иными словами, в степени эффективности их применения для достижения экономического эффекта. Следовательно, экономический потенциал будет тем выше, чем эффективнее будут использоваться имеющиеся ресурсы, возможности или средства [6. С. 136].

Вопрос, касающийся анализа экономического потенциала предприятий, остается актуальным, так как существующие методики оценки потенциала позволяют сформировать лишь общее представление о состоянии предприятия, при этом оставляя вне внимания важные факторы, которые необходимо учитывать в процессе принятия управленческих решений. А вследствие отсутствия единого представления о понятии экономического потенциала не сформирован комплексный подход к оценке потенциала предприятий

разных отраслей, в частности отсутствует системный подход для анализа экономического потенциала предприятий автомобильного транспорта. Поэтому необходимо конкретизировать понятие «экономический потенциал», выделить основные критерии оценки, сформировать последовательную методику анализа потенциала, которая учитывала бы особенности деятельности предприятия и его цели.

С точки зрения ресурсного подхода экономический потенциал – это совокупность ресурсов, средств и предметов производства. При этом в поле зрения анализа попадают лишь ресурсные составляющие потенциала предприятия, что в конечном итоге сужает представление о потенциале и может применяться только для решения вопросов, касающихся производства продукции, стоимости и степени использования ресурсов.

Если под экономическим потенциалом понимать его производственную мощность, то следует заметить, что результат анализа дает возможность оценить только производственный комплекс предприятия, в то время как финансовые, инвестиционные, социальные факторы не учитываются.

Таким образом, результаты такого анализа также крайне ограничены. При этом не следует забывать, что предприятие – это не только производственная система, а система, способная развиваться и меняться с учетом влияния на нее внешних факторов.

Анализ экономического потенциала с точки зрения наличия резервных возможностей тоже должен стать составляющей комплексного анализа, так как дает возможность выявить неиспользованные возможности и определить пути и сроки их использования в случае необходимости.

Анализ потенциала предприятия с финансовой точки зрения подразумевает оценку доходности, оценку степени деловой активности, оценку финансовой устойчивости, ликвидности баланса и платежеспособности предприятия.

Немаловажным является вопрос, касающийся анализа внутренней среды предприятия. Учет таких факторов, как корпоративная культура, персонал, уровень образования, способности, качество управления позволяет конкретизировать результат комплексного анализа. Эффективность использования трудового потенциала играет важную роль в управлении предприятием, сказывается на достижении конечных целей. Также следует уделить внимание анализу конкурентной среды предприятия.

Таким образом, анализ экономического потенциала должен представлять собой комплексный и системный подход, что позволит всесторонне оценить состояние предприятия, а также степень влияния отдельных факторов. Состав экономического потенциала с точки зрения комплексного подхода к анализу представлен на рис. 2.

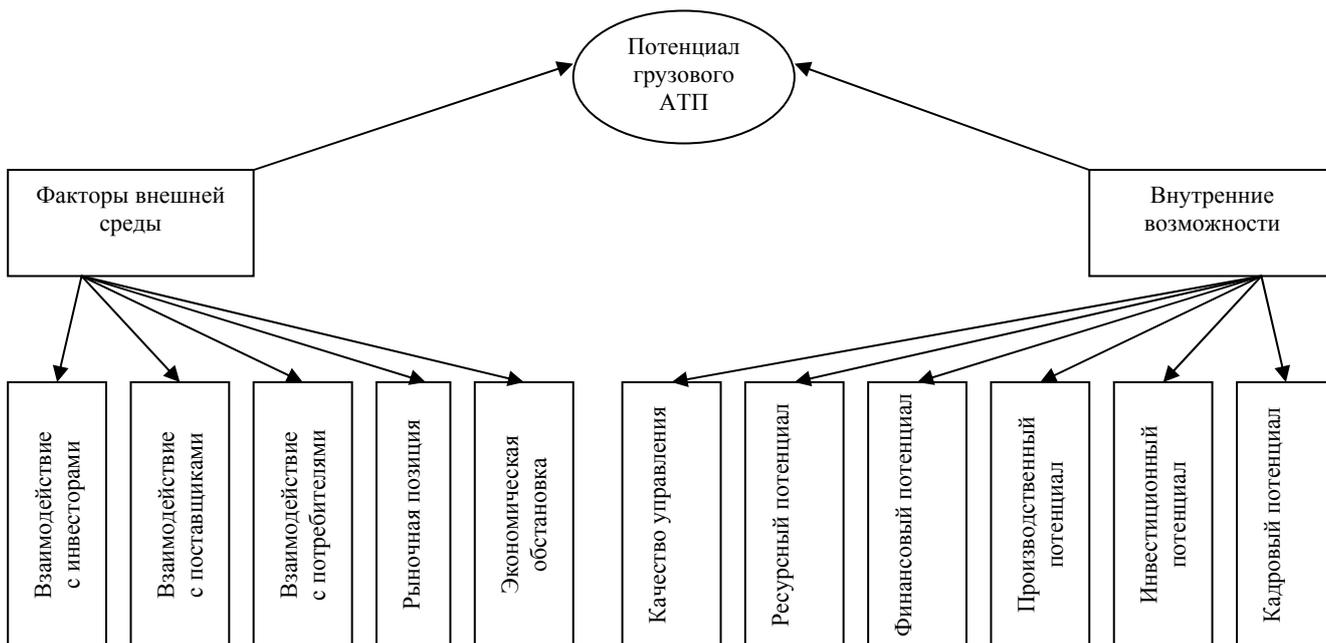


Рис. 2. Состав потенциала с точки зрения комплексного подхода к анализу

В целях достижения полноценного представления об экономическом потенциале необходимо сформировать комплексный подход к оценке экономического потенциала предприятия, помимо этого подход должен учитывать отраслевые особенности предприятия. Результат такого рода анализа дает возможность сформировать полное представление о состоянии предприятия, его возможностях, эффективности использования экономического потенциала, а также найти возможности роста и научно обосновать при-

нимаемые решения. Предприятие должно рассматриваться как сложная система, находящаяся под влиянием множества факторов, постоянно меняющаяся и развивающаяся.

Поэтому анализ экономического потенциала, а также определения степени влияния отдельных факторов должны стать обязательной составляющей стратегического планирования предприятий автомобильного транспорта. Дальнейшие решения должны приниматься с учетом постоянного совершенствования и контро-

ля над изменением потенциала предприятия под воздействием реализованных мероприятий.

Помимо этого, система стратегического планирования на предприятии должна быть достаточно гибкой, для того чтобы реагировать на изменения потенциала предприятия и условия внешней среды. Подобная гибкость позволит руководителям своевременно вносить коррективы в стратегический план предприятия.

В заключение следует сказать, что залогом стабильности деятельности предприятий в долгосрочной перспективе является разработка грамотной системы долгосрочных стратегических планов. Стратегическое планирование должно базироваться на формировании четкого представления о возможностях и потребностях предприятия. Решения, принимаемые в процессе стратегического планирования, должны основываться на достаточном объеме информации, полученной в

процессе анализа потенциальных возможностей и целей предприятия. От качества проведенного анализа зависит успешность принимаемых решений. В свете этого анализ потенциала предприятия грузового автомобильного транспорта должен носить комплексный характер и охватывать как можно больший объем показателей и категорий оценки для формирования наиболее полного представления о возможностях предприятия. Существующие проблемы автомобильного транспорта, учитывая ограниченность потенциала, можно решить именно за счет четко разработанных стратегических планов, которые и позволяли бы увязать возможности предприятий грузового АТП с наиболее перспективными направлениями развития. Таким образом, этап анализа экономического потенциала является стержневым этапом стратегического планирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 544 с.
2. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности и направлению «менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2002. 292 с.
3. *Агеев А., Громбалл П.* Стратегии, инновации, модели // *Экономические стратегии.* 2007. № 8. С. 58–65.
4. *Агеев А., Куроедов Б.В., Метьюз Р.* Стратегическая матрица компании // *Экономические стратегии.* 2007. № 5–6. С. 90–96.
5. *Большая советская энциклопедия.* М., 1977. Т. 20. 428 с.
6. *Клейнер Г.Б.* Стратегия предприятия / *Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Центр. экон.-мат. ин-т. РАН.* М.: Дело, 2008. 567 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 2 февраля 2011 г.