

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №2 http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_2_2020.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кузьмичёва И.А., Мараховская А.А. Особенности выбора стратегии развития транспортно-логистических компаний // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №2. С. 135-148. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/220010.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.27

**Особенности выбора стратегии развития
транспортно-логистических компаний**

Кузьмичёва Ирина Александровна,
*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия
Школы Экономики и Менеджмента Федерального Государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»,
690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Суханова, 8
e-mail: kuzmicheva.ia@dyfu.ru*

Мараховская Алина Александровна,
*студент Школы Экономики и Менеджмента Федерального
Государственного автономного образовательного учреждения высшего
образования «Дальневосточный федеральный университет»,
690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Суханова, 8
e-mail: alina.marah@mail.ru*

Аннотация. На сегодняшний день процесс разработки и выбора стратегии развития предприятия является важнейшим фактором эффективности его деятельности, так как позволяет принимать обоснованные управленческие решения и быстро адаптироваться под изменяющиеся условия рыночной среды.

Данная статья посвящена теме выбора стратегии развития для предприятий транспортно-логистической отрасли, так как эта отрасль не меньше других подвержена влиянию изменения условий внешней среды. В статье рассмотрены основные теоретические аспекты стратегического развития предприятий, даны понятия и краткая характеристика стратегии, приведены критерии, которым должна удовлетворять любая эффективная стратегия развития предприятия, проведен анализ потенциала и проблемных областей транспортно-логистической сферы в России и, с учетом его результатов, предложены методы разработки стратегии развития для компаний рассматриваемой отрасли по трем основным приоритетным направлениям:

оптимизации предлагаемых компаниями услуг, улучшению систем работы с клиентами и расширению цепочек партнерства с другими фирмами.

Ключевые слова: стратегия; развитие; транспортно-логистическая компания; логистика; предприятие.

В современных условиях рыночной экономики, формирующихся под воздействием глобализации торговли, ужесточения конкурентной борьбы, постоянного изменения геополитических, ресурсных и правовых факторов, все большее значение приобретает процесс разработки стратегии развития предприятия, выбора его миссии, постановки целей и задач в его деятельности.

Именно стратегия является фундаментальной основой для принятия руководством организаций управленческих решений. При этом под стратегией следует понимать систему воздействий на организационные и экономические отношения трудовых коллективов предприятия, направленную на поиск подходящих путей развития в краткосрочной и долгосрочной перспективах и приведение компании к желаемой рыночной позиции [1]. Также необходимо отметить, что само по себе развитие предприятия – это позитивное, направленное на увеличение эффективности, изменение ключевых положений, на которых строится сама организация, ее деятельность и ключевые результаты [2,10].

Разработка стратегии направлена на успешную адаптацию предприятия под изменяющиеся факторы внешней среды в условиях ограниченности внутренних возможностей развития самой компании, а также на минимизацию управленческих ошибок. При разработке стратегии необходимо стремиться к наибольшей определенности и всесторонне оценить внутренние возможности и перспективы предприятия как можно более точно, так как любое искажение информации может воспрепятствовать эффективному и быстрому принятию стратегических решений.

На сегодняшний день наиболее глубоко и подробно тема разработки стратегии развития предприятия изучена учеными Гарвардской школы, к которым относятся М. Портер, Г.Хэмел, К. Эндрюс, К. Прахалад [1].

На основе научных трудов этих и многих других ученых, можно составить список основных критериев, которым должна удовлетворять стратегия развития предприятия:

1. Стратегия должна быть реальной и реализуемой, в ней должны быть учтены виды деятельности предприятия и его возможности, связанные с информационными, трудовыми, техническими и иными ресурсами.

2. При построении и выборе стратегии необходимо учитывать изменяющийся характер ресурсов предприятия, например, потенциал трудовых ресурсов может иметь тенденцию роста и развития.

3. В основе стратегии должны находиться принципы мобильности и гибкости для того, чтобы быстро реагировать на любые изменения внешней среды и принимать эффективные управленческие решения.

4. Формированию стратегии развития предприятия следует происходить при ориентации на снижение издержек производства товаров, продуктов или услуг организации.

5. Стратегия должна иметь цель развития и роста предприятия для того, чтобы оно было способно занять желаемую долю и конкурентную позицию на рынке. Отсюда следует и критерий наличия в стратегии развития предприятия цели по приобретению какого-либо конкурентного преимущества.

6. Стратегия должна быть выстроена таким образом, чтобы предприятие оставалось эффективным даже в условиях масштабных в рамках самой организации изменений [3].

Так, можно сделать заключение о необходимости проведения подробного стратегического анализа предприятия и его внешней среды для того, чтобы сформировать наиболее эффективную стратегию развития, удовлетворяющую всем вышеописанным критериям.

Тема разработки и выбора стратегии развития является актуальной для изучения из-за относительно малого объема исследований данной сферы российским экономическим научным сообществом в сравнении с объемом научных трудов иностранных ученых-экономистов. Намного менее изученной является тема стратегического развития применительно сферы транспортной логистики, несмотря на то, что существует ряд причин, по которым компаниям транспортно-логистического комплекса следует прибегать к изучению и использованию методов разработки и выбора стратегии развития.

Одной из таких причин является особая чувствительность компаний транспортно-логистической сферы к изменениям рыночных условий. Основными клиентами транспортно-логистических компаний являются промышленные производства, строительные и энергетические компании, предприятия пищевой промышленности, торговые компании-представители малого и среднего бизнеса, и объем их товарооборота претерпевает значительное снижение в период экономического спада и стагнации, что влечет за собой уменьшение потребности в транспортных и логистических услугах. Кроме того, множество коммерческих предприятий, которые могут являться потенциальными пользователями услуг компаний транспортно-логистической отрасли, осуществляют функции снабжения и транспортировки своих товаров собственными силами, не привлекая к этому процессу снабженческие и транспортные организации. Рациональность использования стратегических подходов в деятельности данных предприятий также обусловлена некоторыми негативными факторами, влияющие на сферу транспортной логистики в России: это неудовлетворительное состояние транспортных путей, относительно медленные и нестабильные темпы экономического развития и незначительный рост сферы производства и малого и среднего бизнеса в стране. В качестве еще одной причины можно выделить одновременно и большой потенциал транспортно-логистической отрасли, связанный с возможностью введения технологических инноваций в производственные

процессы компаний и тенденцией расширения участия российских компаний в мировом рынке грузовых перевозок. Для того, чтобы наиболее эффективно реализовать этот потенциал, компаниям необходимо разработать стратегии развития.

При разработке и дальнейшем выборе стратегии развития необходимо учесть характерные особенности деятельности компаний транспортно-логистического комплекса и данной отрасли в целом.

В первую очередь следует отметить, что главная услуга, оказываемая компаниями транспортной логистики – это, безусловно, перевозка грузов. При этом следует выделять два основных вида грузоперевозок: это внутренние (к которым можно отнести городские, пригородные и междугородные перевозки) и внешние, то есть международные. Также существует ряд дополнительных услуг, так или иначе связанных с грузоперевозками и предоставляемых компаниями: хранение и складирование грузов, оптимизация транспортных процессов, формирование отправок и сопутствующего им юридического сопровождения, перегрузочные процессы, информационное сопровождение всех происходящих транспортных процессов, консультации, сервисное обслуживание клиентов и многие другие виды работ и услуг [4].

Помимо необходимости в сохранении большого спектра оказываемых услуг, перед транспортно-логистическими компаниями также стоит задача минимизации временных издержек на транспортировку товаров при одновременном улучшении клиентского сервиса. Связано это с тенденцией повышения спроса на услуги «экспресс-доставки грузов» среди частных клиентов и компаний малого и среднего бизнеса, которая отмечается экспертами в результате анализа спроса на транспортные и логистические услуги за последние несколько лет [4]. Также для того, чтобы соответствовать уровню мировых стандартов, компании транспортной логистики должны иметь развитую структуру складов и транспортного парка, а также четко контролировать все происходящие процессы и иметь возможность дать

быструю и информативную обратную связь клиентам, сохраняя при всем при этом приемлемый уровень цен на услуги.

Нельзя снова не отметить и тот факт, что данная отрасль обладает большой зависимостью от состояния конъюнктуры рынков, изменения уровня цен на топливно-энергетические ресурсы, положения инфраструктуры воздушных, морских и сухопутных транспортных сетей, различного рода таможенных барьеров и многих других внешних факторов.

Исходя из рассмотренных выше характеристик, можно выделить несколько основных направлений, в рамках которых предприятиям транспортной логистики было бы целесообразно провести анализ и последующее формирование эффективной стратегии развития.

Во-первых, это направление оптимизации уже существующих и сформированных на предприятии процессов оказания услуг. Для того, чтобы выстроить стратегию, которая поможет компании транспортной логистики усовершенствовать систему использования имеющихся ресурсов и реализовать потенциал к развитию, можно воспользоваться оценивающей методикой стратегического VRIO-анализа. Главная цель данного анализа, разработанного экономистом Дж. Барни – определить, являются ли отдельные ресурсы и способности исследуемой компании ее слабостью или силой в условиях существующих внешних угроз и возможностей. Анализ проводится по четырем основным критериям:

1. Ценность ресурсов (Value): позволяют ли имеющиеся у компании ресурсы и способности эффективно использовать возможности внешней среды. Например, для предприятия транспортной логистики к таким ресурсам можно отнести имеющийся транспортный парк, технологическое и информационное обеспечение действующих логистических центров, оборудование в используемых складских помещениях, существующие на определенный момент времени договоры с потребителями и посредниками услуг грузоперевозок, а также построенные транспортные пути. При этом, если

качество какого-либо из ресурсов будет неудовлетворительным, а сам ресурс будет устаревшим, имеющим более привлекательную альтернативу на рынке в настоящий момент времени, то данный ресурс следует считать негативным фактором, который способен тормозить развитие фирмы.

2. Уникальность ресурсов (Rareness): сколько конкурентов в отрасли обладают аналогичными ресурсами и способностями. Для транспортно-логистических компаний уникальность имеющихся ресурсов можно оценить, сопоставив количество и качество предоставляемых конкурентами услуг, а также при соотношении с конкурентами новизны используемых технологий и видов транспорта при грузоперевозках. К ресурсам в данном случае можно также отнести цепочки грузоперевозок.

3. Воспроизводимость ресурсов (Instability): насколько сложно компаниям, не обладающим такими ресурсами и способностями, получить к ним доступ. Для компаний транспортно-логистической отрасли, как и в аналогичных условиях конкуренции других отраслей рынка, необходимо приобретать и сохранять привлекательность для клиентов. С этой целью рациональнее всего будет выделить у рассматриваемой компании «сильные стороны», к которым могут относиться, например, наиболее рациональные цепочки грузоперевозок, позволяющие доставить товар быстрее конкурентов, или актуальные технологические и информационные ресурсы, являющиеся основой для постоянного контроля грузового маршрута и качественной обратной связи с клиентами, и проанализировать, насколько данное преимущество является исключительным с конкурентной точки зрения.

4. Организованность (Organization): задействует ли компания в полной мере эти ресурсы и способности для реализации своего стратегического потенциала.

VRIO-анализ позволяет изменять и модернизировать стратегии компании с точки зрения ее ресурсной обеспеченности в сторону более эффективного их

использования или приобретения новых ресурсов для усиления устойчивости конкурентного положения предприятия на рынке [5].

Вторым направлением стратегического анализа для компаний транспортно-логистической отрасли является обслуживание потребителей логистических услуг. Главная задача в рамках данного направления состоит в формировании такой стратегии развития предприятия, которая могла бы обеспечить клиентов компании высоким качеством обслуживания, а также позволить компании быстро адаптироваться под изменения потребительских предпочтений и требований в условиях гибкого спроса на услуги. Применимым в данном направлении аналитическим инструментом может стать матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).

Матрица БКГ является инструментом портфельного стратегического анализа и действует по принципу ранжирования видов оказываемых услуг и структурных подразделений предприятия по степени успешности и конкурентоспособности на основе двух критериев: темпе роста рыночной отрасли, в которой функционирует компания, и относительной доле рынка, которую эта компания занимает. При этом годовые темпы роста рынка, превышающие величину в 10%, считаются высокими, а относительная доля рынка рассчитывается путем деления доли рынка, которую занимает анализируемая компания, на долю рынка ведущего конкурента в отрасли. И если значение относительной доли рынка превышает единицу, то принято считать, что компания занимает сильное положение в отрасли.

В зависимости от величины двух основных критериев, анализируемые услуги компании можно подразделить на 4 типа[6]:

1. Собаки: наименее привлекательные услуги компании, имеющие низкую долю рынка в условиях отсутствия перспектив роста. По мнению создателей матрицы, от таких услуг компании следует избавляться, так как они с большой долей вероятности способны препятствовать быстрому развитию предприятия.

2. **Проблемные дети:** это такой тип услуг компании, который имеет малую долю на рынке, но относительно высокие темпы продаж. Данные услуги требуют тщательного анализа и рассмотрения, так как могут иметь большой потенциал для развития компании, но также требуют множество инвестиционных вложений для раскрытия этого потенциала.

3. **Звёзды:** это лидеры среди всех услуг, оказываемых компанией, как правило, они находятся на пике своего продуктового цикла, обладая самыми высокими темпами рыночного роста и наибольшей долей в отрасли. Данный тип услуг требует больших инвестиционных вложений, но с большой вероятностью способен в будущем окупить все вложенные средства из-за своей растущей популярности и перспективности.

4. **Дойные коровы:** самая безопасная категория услуг компании, так как уже занимает большую долю рынка и не требует значительных инвестиций. Негативный аспект таких услуг заключается в низких темпах роста, что создает угрозу постепенного перехода услуг из категории «Дойных коров» в категорию «Собаки».

Графически разделение на 4 категории представлено на Рисунке 1:

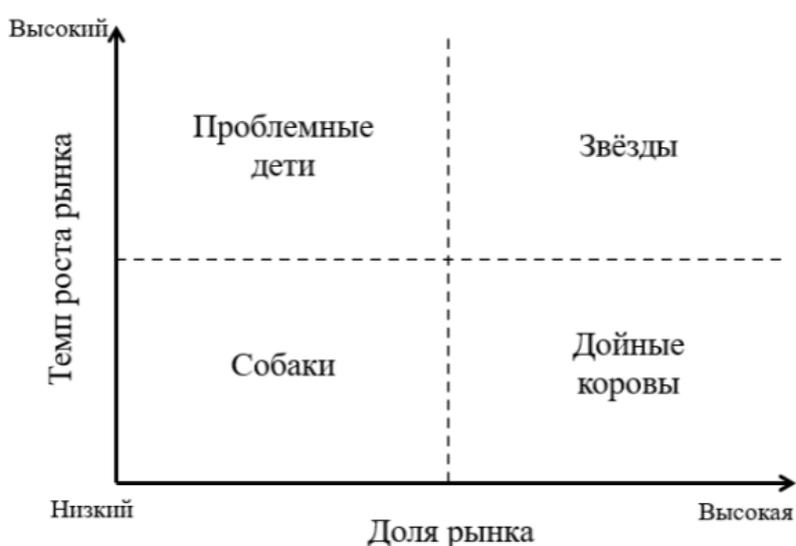


Рисунок 1 – Матрица БКГ

Источник: составлено авторами

В самой матрице БКГ анализируемые услуги компании принято отображать в виде круга, площадь которого характеризует значимость данной услуги в деятельности предприятия.

Если брать во внимание уже рассмотренные ранее характеристики деятельности компаний транспортно-логистической отрасли в России, то среди основных услуг транспортных компаний, согласно принципам матрицы БКГ, к категории «Дойных Коров» можно отнести перевозки грузов железнодорожным и морским транспортом и услуги хранения товаров на складах, а к «Звездам» или «Проблемным детям» (в зависимости от специфики деятельности отдельных логистических компаний) – услуги экспресс-доставки и перевозку грузов воздушным транспортом [4].

Третьим направлением стратегического анализа в компаниях логистической отрасли целесообразно выбрать существующие партнерские связи с целью увеличения эффективности транспортных цепочек, которые составляют основу всех услуг предприятий данной сферы. В рамках данного направления целесообразно использовать бенчмаркинг как метод стратегического анализа.

Бенчмаркинг представляет собой инструмент контроля конкурентоспособности предприятия, реализуемый через сопоставление ключевых результатов и процессов деятельности фирмы с эталонными показателями деятельности более успешных компаний в рамках определенной отрасли. Иными словами, внедрение бенчмаркинга предполагает изучение и применение лучшего опыта других в своей организации [7]. Данная методика позволит руководству предприятия вовремя изменять стратегию развития компании, улучшать организацию всех бизнес-процессов, оптимизировать затраты на производство услуг и сохранять желаемую позицию на рынке.

Осуществление бенчмаркинга происходит поэтапно. На первом этапе происходит оценка текущего состояния анализируемого предприятия, выявляются наиболее проблемные и слабые стороны в его деятельности.

На втором этапе руководитель предприятия определяет, какие из аспектов деятельности компании требуют пересмотра и изменения.

Третий этап характеризуется выбором «эталонного» конкурентного предприятия из той же отрасли, которое превосходит исходную компанию в проблемных аспектах деятельности, определенных на втором этапе.

Во время реализации четвертого этапа происходит сбор информации о выбранной ранее конкурентной компании. Как отмечают эксперты [8], бенчмаркинг как инструмент стратегического развития не имеет широкого практического применения в России, поэтому на сегодняшний день широко распространено явление промышленного шпионажа, так как многие компании содержат часть информации в закрытых источниках. Тем не менее, развитие и распространение бенчмаркинга открывает перспективы информационного сотрудничества между компаниями одной отрасли.

На пятом этапе полученная ранее информация о конкурентном предприятии анализируется и систематизируется, происходит нахождение различий между эталонными и фактическими показателями деятельности компании. Также на данном этапе необходимо произвести адаптацию полученных результатов анализа, учесть специфику деятельности проблемной компании при внедрении заимствованных у конкурента успешных методов.

Последний этап характеризуется мониторингом внедрения инноваций в неэффективные устоявшиеся процессы деятельности исходной компании, а также оценкой конечных результатов работы.

При применении бенчмаркинга в логистической отрасли, данная методика может претерпеть значительные структурные изменения лишь в части отбора предприятий для сбора и сопоставления информации, так как не менее полезной может оказаться опыт не только транспортной, но и смежных отраслей, ведь логистический инструментарий, а также снабженческие и сбытовые цепочки в структуре производства товаров и услуг могут иметь и другие коммерческие производственные предприятия. Тем не менее,

бенчмаркинг имеет большой потенциал для того, чтобы стать эффективным инструментом формирования и выбора стратегии в компаниях транспортно-логистической сферы из-за способности выявления новых транспортных цепочек по доставке грузов, а, значит, и возможности оптимизации издержек на производство услуг и снижение сроков доставки, что является приоритетными направлениями в развитии предприятий данной отрасли.

Таким образом, применение вышеописанных методов формирования и выбора стратегии на предприятиях транспортно-логистической отрасли открывает перед компаниями возможности успешной адаптации под изменения рыночной среды и позволяет развиваться в таких важных и приоритетных направлениях, как оптимизация структуры предлагаемых услуг, привлечение новых клиентов и улучшение системы взаимодействия с уже существующими потребителями, выстраивание партнерских цепочек в сфере перевозок и хранения грузов.

Список литературы

1. Копылов Т.А. Разработка стратегии развития предприятия / Т.А. Копылов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6. С. 70-72.
2. Жемчугов А.М. Стратегия развития предприятия / Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 12. С. 3-13.
3. Калашникова И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО. 2019. № 1. С. 11-16.
4. Просвирина Н.В. Особенности реализации логистических услуг на российском рынке грузовых перевозок / Н.В. Просвирина // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 2. С. 239-245.
5. Гайдук В.И. Методы и инструменты стратегического планирования / В.И. Гайдук // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного университета. 2015. № 9. С. 1-18.

6. Гриднев Е.С. Применение матриц БКГ при разработке стратегии предприятия / Е.С. Гриднев // Вестник Камчатского государственного технического университета. 2010. С. 61-64.

7. Кизим А.А. Бенчмаркинг в транспортно-логистических операциях / А.А. Кизим // Государственное и муниципальное управление: ученые записки. 2018. № 4. С. 55-58.

8. Сафонова Н.С., Блажевич О.Г., Курильчук Н.А. Процесс проведения бенчмаркинга и формирование системы показателей для его оценки / Н.С. Сафонова, О.Г. Блажевич, Н.А. Курильчук // Вестник Науки и Творчества. 2016. № 9(9). С. 51-57.

9. Попов А.А., Лаптева Е.В. Выбор методов разработки управленческих решений с использованием ситуационного подхода // Век качества. 2019. № 4. С. 106-117. – Режим доступа: http://www.agequal.ru/pdf/2019/AGE_QUALITY_4_2019.pdf (доступ свободный).

10. Кузьмичева И.А. Анализ финансовых результатов коммерческой организации / И.А. Кузьмичева, С.О. Некрасов // Экономические науки в России и за рубежом. 2014. № XV. С. 75-77.

Features of choosing a development strategy for transport and logistics companies

Kuzmicheva Irina Aleksandrovna

*Candidate of economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of enterprise Economics of the School of Economics and Management of the Federal state Autonomous educational institution of higher education "Far Eastern Federal University", 690091, Primorsky Krai, Vladivostok, Sukhanova str., 8
e-mail: kuzmicheva.ia@dvfu.ru*

Marakhovskaia Alina Aleksandrovna

*Student of the School of Economics and Management of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Far Eastern Federal University", 690091, Primorsky Krai, Vladivostok, Sukhanova str., 8
e-mail: alina_marah@mail.ru*

Abstract. Nowadays, the process of creating and choosing an enterprise development strategy is the most important factor in the effectiveness of its activities, as it allows you to make management decisions and quickly adapt to changing market conditions.

This article is devoted to the topic of choosing a development strategy for enterprises in the transport and logistics industry, since this industry is no less affected by changes in environmental conditions. The article considers the main theoretical aspects of the strategic development of enterprises, gives concepts and a brief description of the strategy, provides standards that any effective development strategy of an enterprise must satisfy, analyzes the potential and problem areas of the transport and logistics sector in Russia and, according to the analyses' results, suggests methods of a development strategy for the companies of the industry in three main priority areas: optimizing the services offered by companies, improving systems of working with clients and expand partnerships chains with other companies.

Keywords. Strategy; development; transport and logistics company; logistics; company.