

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Т.М. Плотичина

ГОУ ВПО «Воронежская государственная лесотехническая академия», г. Воронеж

Ключевые слова и фразы: конкурентный потенциал; конкурентоспособность автотранспортного предприятия; конкурентоспособность транспортных услуг; факторы косвенного воздействия; факторы прямого воздействия.

Аннотация: Представлены качественные характеристики, которыми должны обладать автотранспортные предприятия с высоким конкурентным потенциалом. Рассмотрены факторы, влияющие на конкурентный потенциал автотранспортных предприятий. Разработана модель оценки и управления конкурентным потенциалом автотранспортного предприятия.

Рыночные преобразования привели к существенному изменению хозяйственного механизма, структуры управления на транспорте. Основные из них: акционирование и приватизация государственных и муниципальных предприятий; появление новых предприятий с различными формами собственности; широкое развитие индивидуального предпринимательства на автотранспорте; усиление конкуренции на рынке транспортных услуг; сужение роли государства в регулировании рынка транспортных услуг. На автомобильном транспорте коренным образом изменилась форма собственности, увеличилась численность субъектов, осуществляющих деятельность на рынке автотранспортных услуг. В настоящее время в области автотранспорта числятся более 450 тыс. хозяйствующих субъектов.

Одновременно существенно сократился размер автотранспортных предприятий: по всем отраслям экономики – в 2,2 раза, а по отрасли «Автомобильный транспорт» – в 2,8 раза. Удельный вес негосударственных предприятий возрос до 82 %. При серьезном ослаблении, а в ряде случаев и фактической ликвидации, вертикали хозяйственного управления и контроля эта тенденция серьезно сказалась на управлении многочисленными субъектами, осуществляющими транспортную деятельность.

Производственный процесс оказания транспортных услуг, требования клиентов к перевозчикам, необходимые для достижения успеха, усилия на рынке в автотранспортном комплексе многократно возросли. «Невидимая

Плотичина Т.М. – аспирант ГОУ ВПО «Воронежская государственная лесотехническая академия», г. Воронеж, лаборант кафедры «Организация перевозок и безопасность дорожного движения», e-mail: avto@mail.tambov.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

пружина» рынка под названием «конкуренция» сжимается все сильнее, заставляет перевозчиков мобилизовать все больше сил, искать новые эффективные инструменты управления бизнесом. Рыночное положение автотранспортного предприятия наиболее полно характеризуется таким емким как по смыслу, так и по масштабности, показателем как «конкурентоспособность».

Под «конкурентоспособностью автотранспортного предприятия» подразумевается оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах транспортного рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его услуг и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем обеспечивать превосходство своих услуг по качеству и тарифам над аналогами. В определении подчеркивается, что конкурентоспособность автотранспортного предприятия – это симбиоз конкурентоспособности его услуг и конкурентного потенциала. Основная функция автотранспортного предприятия – оказание транспортных услуг. И то, как успешно оно справляется с этой деятельностью, проявляется в конкурентоспособности его услуг.

Конкурентоспособность услуги – это оцененное потребителем превосходство ее по качеству и цене (тарифам) над аналогами в определенный момент времени, в конкретном сегменте рынка, достигнутое без ущерба для производителя за его жизненный цикл. отождествлять конкурентоспособность автотранспортного предприятия с конкурентоспособностью его услуг не очень корректно. Например, автотранспортное предприятие в данный момент времени может предоставлять рынку вполне конкурентоспособные транспортные услуги. Но, в то же время, автотранспортное предприятие не обновляет основные фонды – основная часть водителей предпенсионного возраста; производственно-техническая база устарела; низка трудовая дисциплина; растет число дорожно-транспортных происшествий с участием водителей автотранспортных предприятий; снижается коэффициент выпуска подвижного состава и т.д.

Можно ли данное автотранспортное предприятие признать конкурентоспособным? Нет, конечно. Такое предприятие в будущем столкнется с серьезными трудностями. Конкурентоспособность направлена на будущее. Она формируется конкурентным потенциалом предприятия, его стратегией. Конкурентный потенциал автотранспортного предприятия характеризует его способность в настоящем и будущем обеспечивать конкурентоспособность оказываемых услуг, получать максимальный результат при минимальных трудовых, финансовых и материальных затратах. Конкурентный потенциал складывается из всего того, что происходит во внутренней среде предприятия. Он накапливается в течение длительного периода и проявляется в рыночной позиции автотранспортного предприятия, в финансовом благополучии.

Можно привести такую аналогию. На результат спортсмена в соревнованиях влияет множество внешних и внутренних факторов. Внешние условия, как правило, для всех атлетов схожи, и результат формируется за счет внутренних факторов, то есть потенциала атлета. Перспективность

спортсмена оценивается по его прежним результатам и потенциалу. Также по конкурентоспособности товаров (услуг) и потенциалу должно оцениваться и предприятие.

К сожалению, в настоящее время общепринятых инструментов как оценки, так и управления конкурентным потенциалом автотранспортного предприятия, нет. Широко распространенный для оценки внутреннего состояния предприятий SWOT-анализ, характеризующий сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы, относится к качественной оценке, то есть не формализован. По его результатам невозможно сопоставить внутреннее состояние конкурентов, проследить динамику конкурентного потенциала предприятия в исследуемый период. SWOT-анализ не позволяет моделировать уровень потенциала предприятия, а лишь указывает направление необходимых преобразований.

Можно утверждать, что если автотранспортное предприятие способно без ущерба для себя обеспечивать конкурентоспособность оказываемых транспортных услуг на выбранных сегментах рынка в любой момент времени, то у него конкурентный потенциал высокий. Автотранспортное предприятие – это типичный пример системы, и чтобы иметь на выходе услугу на «отлично», у него как входящие ресурсы, так и система оказания услуг, то есть конкурентный потенциал, должны соответствовать оценке «отлично» (рис. 1). Для того чтобы оценить уровень конкурентного потенциала, необходим надежный инструмент для его измерения.



Рис. 1. Факторы, влияющие на конкурентный потенциал предприятия

Управляющим хорошо известно изречение «невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Результаты измерения конкурентного потенциала могут быть использованы для управления его уровнем, определения конкурентоспособности предприятий, выбора поставщиков и подрядчиков, в тендерах, для оценки инвестиционной привлекательности предприятий, при выборе объектов финансирования инвестиций, установлении победителей конкурсов и т.д.

Объективная оценка объекта может быть проведена только в том случае, если выяснены свойства оцениваемого объекта, которые выражаются конкретными показателями. На конкурентный потенциал предприятия влияет множество как внешних, так и внутренних факторов (см. рис. 1), но значимость их не одинакова. Выбор номенклатуры показателей конкурентного потенциала, характеризующих эти факторы, должен осуществляться исходя из предъявляемых к предприятию требований. Предприятия, например транспортного комплекса, с высоким конкурентным потенциалом должны обладать следующими качественными характеристиками.

1. Соответствующий современным требованиям парк подвижного состава и производственно-техническая база (она должна быть способна и всегда готова с минимальными затратами в установленные сроки эффективно выполнять перевозочный процесс).

2. Высокоэффективная, ориентированная на маркетинг, система обеспечения качества услуг.

3. Вооруженная прогрессивными инструментами маркетинговая служба.

4. Инновационно-ориентированная служба развития предприятия, способная разрабатывать и реализовывать стратегию его развития.

5. Высококвалифицированный и развивающийся персонал.

6. Разветвленная система приема заказов, нахождения клиентов и оказания широкого спектра транспортных услуг.

7. Высокие показатели финансово-хозяйственной деятельности, наличие собственных финансовых ресурсов для развития, возможность и способность их привлечения со стороны.

8. Высокопрофессиональный менеджмент, владеющий современными инструментами управления.

Этот перечень может быть продолжен или сужен с учетом специфики оказываемых автотранспортным предприятием услуг. Во многих литературных источниках [1, 2] конкурентный потенциал предприятия рекомендуется характеризовать шестью аспектами внутренней среды: 1) финансы; 2) производство; 3) организация и управление; 4) маркетинг; 5) персонал; 6) технология. В этом перечне отсутствуют такие важные аспекты деятельности предприятия как система качества и служба разработки новых товаров, а технология может быть рассмотрена в составе «производства». Кроме того, этот перечень не учитывает специфику автотранспортной отрасли.

В перечень показателей, характеризующих конкурентный потенциал, должны быть включены показатели, определяющие вышеназванные аспекты деятельности предприятия. Естественно, номенклатура показателей конкурентного потенциала предприятий разных отраслей будет отличаться.

Потенциалы автотранспортного предприятия и машиностроительного завода, банка или страховой компании не могут характеризоваться одними и теми же показателями. Количество и состав показателей конкурентного потенциала определяются лицом, принимающим решение исходя из их значимости, целей оценки, возможности получения и др.

Принятые показатели конкурентного потенциала предприятия (их всего 59) могут быть классифицированы по шести группам: 1) технической эксплуатации (15 показателей); 2) финансово-хозяйственной деятельности (15 показателей); 3) системы менеджмента качества (4 показателя); 4) развития (8 показателей); 5) персонала и социального развития (14 показателей); 6) уровня управления (3 показателя). Приведенный перечень показателей может быть как расширен, так и сужен.

Внутри группы показатели разделены на прямые и обратные. С увеличением значений прямых показателей конкурентный потенциал автотранспортного предприятия улучшается, а с ростом значений обратных – ухудшается.

Для целей управления необходима количественная оценка конкурентного потенциала предприятия в целом и по отдельным группам показателей. Для определения комплексных групповых показателей и конкурентного потенциала предприятия в целом предлагается применить метод профилей, описанный в работе [3].

Если рассматривается одно и то же автотранспортное предприятие в различные периоды, то анализируется динамика как индивидуальных, так и комплексных показателей конкурентного потенциала, выявляются «узкие места». В дальнейшем по ним разрабатываются мероприятия, улучшающие проблемные показатели.

Интегральный показатель конкурентного потенциала может быть рассчитан с учетом коэффициентов весомости групп показателей. Для расчета коэффициентов весомости целесообразно использовать достаточно объективный, универсальный метод анализа иерархий [4]. Он, в отличие от аналогичных методов, учитывает многокритериальность и неопределенность задачи, позволяет осуществлять выбор решения из множества альтернатив различного типа на основании критериев, выражающихся как количественными, так и качественными характеристиками. Главное достоинство метода анализа иерархий заключается в том, что веса показателей назначаются не прямым волевым методом, а на основе парных сравнений. Эффективность применения метода анализа иерархий доказана как теоретически, так и практически при решении многокритериальных задач оценки объектов в различных сферах экономики.

Оценка конкурентного потенциала предприятия позволяет объективно анализировать различные аспекты его деятельности, является основой для создания системы управления его уровнем. Выявляя свой конкурентный потенциал, предприятие устанавливает «узкие места» в своем хозяйстве и разрабатывает мероприятия по моделированию уровня потенциала до желаемых значений. Предлагаемый метод оценки конкурентного потенциала предприятия органично вписывается в механизм управления его уровнем.

На первом этапе управления конкурентным потенциалом предприятия производится сравнение групповых показателей, и по их результатам разрабатываются мероприятия по повышению комплексных показателей, если

они уступают показателям конкурентов. На втором этапе сравнение ведется по интегральным показателям конкурентного потенциала.

Сравнение показателей потенциала предприятия может производиться с показателями конкурентов или самого предприятия за предыдущие годы.

Метод измерения конкурентного потенциала и алгоритм управления его уровнем универсальны, могут использоваться как по отношению производителей товаров и услуг разных отраслей, так и для оценки банков, страховых компаний, консалтинговых и аудиторских фирм, вузов, больниц, магазинов и др.

Результаты оценки конкурентного потенциала могут лечь в основу методики выбора поставщиков, подрядчиков, выявления победителей тендеров, конкурсов, применяться для оценки инвестиционной привлекательности предприятий.

Применение предлагаемого метода оценки и управления конкурентным потенциалом будет способствовать повышению конкурентоспособности автотранспортных предприятий.

Список литературы

1. Беляев, Г.Л. Маркетинг: основы теории и практики / Г.Л. Беляев. – М. : КНОРУС, 2007. – 672 с.
2. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1989. – 316 с.
3. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
4. Фасхиев, Х.А. Оценка качества и конкурентоспособности комплектующих и запасных частей автомобилей / Х.А. Фасхиев, А.В. Крахмалева, А.Г. Гарифов // Вестн. машиностроения. – 2007. – № 7. – С. 65–79.

Management of Competitive Potential of Motor Transportation Enterprise

T.M. Plotitsina

Voronezh State Forest Engineering Academy, Voronezh

Key words and phrases: direct influence factor; competitiveness of the motor transportation enterprise; competitiveness of transport services; competitive potential; indirect influence factors.

Abstract: The paper presents the qualitative characteristics which the motor transportation enterprises with high competitive potential should possess. The factors influencing competitive potential of the motor transportation enterprises are revealed. The estimation and management model of the competitive potential of the motor transportation enterprise is developed.

© Т.М. Плотичина, 2010