

# ВЛИЯНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА РАЗВИТИЕ МАЛЫХ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ



**АЛЕКСЕЙ ДОРОФЕЕВ**,  
ООО «Борника»,  
генеральный директор  
НИУ ВШЭ,  
к.т.н.

Мировой экономический кризис оказал заметное влияние на автотранспортную отрасль нашей страны (см. рис. 1, 2). Следует отметить, что подобный спад наблюдался и в других развитых странах, например, в США, о чем говорится в ежегодном исследовании ATRI (American Transportation Research Institute) и Bureau of Labor Statistics USA. Однако российский малый автотранспортный бизнес демонстрирует уверенный оптимизм, что характеризуется ростом числа малых автотранспортных предприятий (АТП), а также увеличением объемов перевозок и грузооборота (см. рис. 3–5). Эти факты говорят о том, что, несмотря на определенные бюрократические проблемы, все больше людей стремится приобрести экономическую и финансовую самостоятельность, став индивидуальными предпринимателями и владельцами небольших компаний в сфере оказания услуг по грузоперевозкам.

В зависимости от предполагаемой деятельности объем стартового капитала на открытие start-up компании по грузовым перевозкам может варьироваться довольно широко. При минимальном бюджете обычно приобретают поддержанный отечественный автомобиль грузоподъ-

емностью 1,5 тонны марки «Газель». Во многих случаях такая покупка не требует привлечения заемных средств и финансируется за счет личных сбережений. Транспортные средства большей грузоподъемности, в том числе и 20-тонные фуры, особенно импортного производства, стоят значительно дороже, хотя предполагаемый доход от их деятельности существенно выше. Приобретение крупнотоннажных грузовиков и у нас, и в США часто производится на заемные средства (в кредит или лизинг). При этом банки в США дают кредит на покупку коммерческих автомобилей охотнее, чем на приобретение личных транспортных средств, поэтому в Соединенных Штатах множество водителей грузовиков (и женщин в том числе) стремится открыть маленькое собственное дело, купив Kenworth или Peterbilt. Кроме того, в этой стране существует система грантов на открытие собственной транспортной компании.

При этом от начинающего предпринимателя требуют детально разработанный бизнес-план, в котором будет представлен подробный анализ, каким образом новая компания собирается зарабатывать деньги.

В целом следует отметить благожелательное отношение в странах Западной Европы и Северной Америки к гражданам, желающим открыть собственное дело. Так, в Канаде доля малого бизнеса в экономике составляет до 45% ВВП, а в США — до 50%. Причем доля малых предприятий в общей численности фирм остается достаточно высокой уже долгое время, а основными видами деятельности этих предприятий являются образование, здравоохранение, сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность.

В нашей стране основная часть малых предприятий занимается торговлей и сферой услуг, причем транспортные компании составляют около 5% от всего числа предприятий. Развитие малого предпринимательства в отечественной сфере автотранспортных услуг сдерживается, по оценкам экспертов, такими факторами, как ухудшение доступности кредитования, в том числе увеличение кредитной ставки, значительная конкуренция на



Рисунок 1

Перевезено грузов автомобильным транспортом, млн т

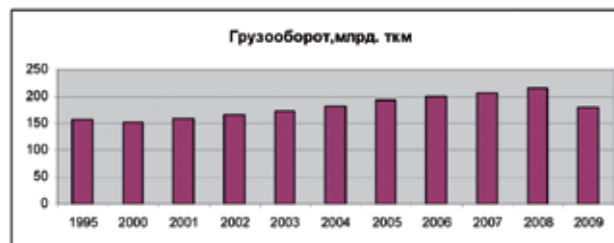


Рисунок 2

Грузооборот автотранспорта, млрд т/км

## АННОТАЦИЯ

Статья посвящена изучению воздействия информационных технологий на повышение эффективности управления малыми АТП.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Конкурентоспособность малых АТП, стратегия управления малыми АТП, стратегическое выравнивание, информационные технологии управления АТП.

## ANNOTATION

The paper studies the impact of information technology to improve the efficiency of management by small trucking companies.

## KEYWORDS

Competitiveness of small trucking companies, strategy of management of small trucking companies, strategic alignment, information technology, management of small trucking companies.

транспортном рынке со стороны перевозчиков, высокие цены на топливо и запасные части импортного производства. Кроме того, эксперты особо отмечают низкий уровень менеджмента в связи с отсутствием каких-либо практических методических рекомендаций по управлению малыми АТП.

Отечественная теория управления АТП и методы планирования в советское время разрабатывались для крупных и очень крупных организаций с учетом специфики плановой социалистической экономики. В современных условиях свободного рынка, в котором малым АТП приходится осуществлять свою хозяйственную деятельность в условиях неопределенности и риска, большая часть разработанных за прошлые периоды управленческих методик оказывается невостребованной или попросту не пригодной к использованию.

Поэтому индивидуальные предприниматели и руководители небольших транспортных компаний зачастую опираются только на свою интуицию и опыт. Разработка стратегии развития предприятия и бизнес-плана, с их точки зрения, является пустой тратой времени или представляется трудной задачей ввиду отсутствия необходимых знаний. Однако очевидно и то, что в отсутствие плана развития компании или хотя бы четких целей практически невозможно оценить эффективность того или иного управленческого решения, наметить и осуществить шаги для достижения какого-либо результата, управлять материальными, людскими, финансовыми ресурсами, а также быть готовым быстро адаптироваться к постоянно меняющимся внешним факторам в условиях высокой конкуренции. В связи с этим множество «молодых» ИП, оказывающих транспортные услуги, и малых АТП закрываются, проработав совсем немного.

Из обзора литературных источников следует, что повышение конкурентоспособности транспортной компании, а также эффективности ее управления в целом предлагается проводить на основе комплексного подхода, объединяющего как классический советский метод планирования (разработка трансфинплана), так и западные управленческие технологии, включающие формирование стратегии развития автопредприятия с использованием SWOT-анализа, анализа стратегической позиции АТП на транспортном рынке, проведение активного маркетинга и пр. В то же время серьезной проблемой является отсутствие в малых автотранспортных компаниях квалифицированных менеджеров, экономистов, маркетологов, что крайне негативно сказывается на планировании деятельности АТП.

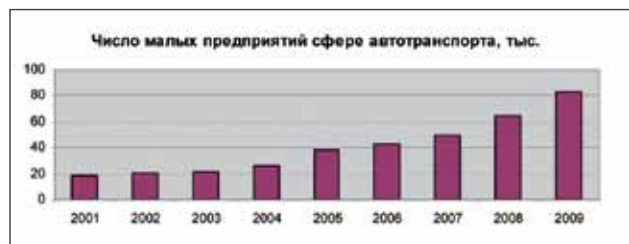


Рисунок 3

Число малых предприятий в сфере автотранспорта, тыс. штук

Но в целом доля малых предприятий, имеющих стратегические планы развития, составляет от 60 до 70% и даже больше. При этом следует отметить, что большинство руководителей автопредприятий сильно недооценивает роль инноваций и информационных технологий в жизненном цикле своих компаний.

Между тем информационные технологии позволяют получить четкое понимание своего места на рынке, определить внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие бизнеса, а также степень их влияния и многое другое.

Анализ только финансового учета, который может предложить бухгалтерия, не дает полной картины хозяйственной деятельности АТП, что хорошо знают управленцы из ведущих экономически развитых государств. В то же время даже в малой автотранспортной компании документооборот может быть настолько большим, а информации так много, что ее анализ, выявление тенденций и закономерностей с помощью, например, Excel становится трудновыполнимой задачей (хотя очень часто возможности этого популярного приложения используются далеко не в полной мере). Поэтому ведущие эксперты в области менеджмента советуют сразу организовывать бизнес на основе информационных технологий, чтобы ИТ стало базой функционирования бизнес-процессов в соответствии с выбранной стратегией. Это обеспечит устойчивое развитие предприятия.

Мировой опыт свидетельствует, что малые предприятия вынуждены применять инновации, чтобы обеспечивать гибкость своей работы, конкурентоспособность, умение адаптироваться к быстроменяющейся окружающей среде, а также ведение хозяйственной деятельности в условиях ограниченности материальных, финансовых и людских ресурсов. Например, небольшая транспортная фирма не может платить своим менеджерам более высокую заработную плату, чем крупная логистическая компания. Соответственно, руководитель малого АТП вынужден нанимать на работу менее квалифицированный персонал, что часто приводит к серьезным проблемам в делопроизводстве.

Применение информационной системы учета путевой документации, оборота запасных частей и расходных материалов позволяет свести роль менеджера до уровня простого оператора автоматизированного рабочего места (АРМ), который только вводит данные в компьютерную программу.

Другой важной задачей, которую позволяет решать информационная система, является снабжение запасными частями. Известно, что оригинальные запчасти стоят довольно дорого, поэтому многие небольшие транспортные компании стараются приобретать недорогие детали и агрегаты независимых производителей, в том числе из Турции и Китая.

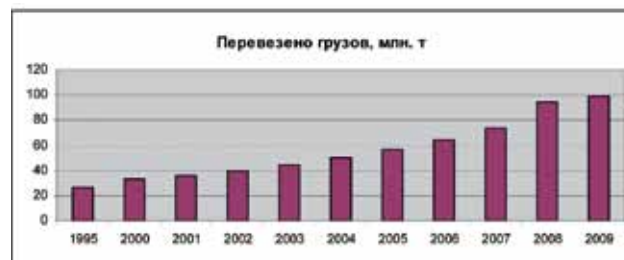


Рисунок 4

Перевезено грузов индивидуальными предпринимателями, млн т

В настоящее время, по оценкам экспертов, турецкие запчасти по своему качеству вплотную приблизились к европейским аналогам, а китайский автопром по массовости производства и активной экспансии стремится превзойти всех своих мировых конкурентов.

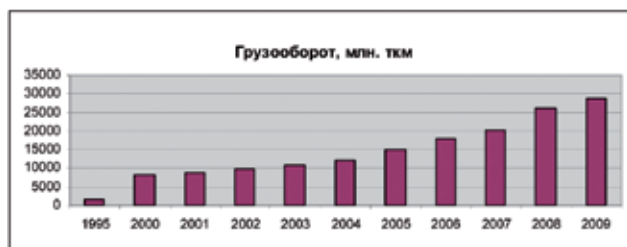


Рисунок 5  
Грузооборот индивидуальных предпринимателей, млн т/км

Однако выгоду от приобретения запчасти того или иного производителя можно понять только после определенного периода эксплуатации, анализируя ходимость детали, узла или агрегата. Ресурс детали до отказа определяется исходя из пробега автомобиля. Таким образом, прогнозирование потребности в запасных частях, а также минимизация затрат на их приобретение возможны только на основании единой информационной базы, в которой бы существовала взаимосвязь между пробегом транспортного средства и моментом отказа той или иной детали или агрегата.



Очевидно, что целью хозяйственной деятельности любого автопредприятия является получение прибыли от выполнения транспортных услуг, поэтому само существование компании возможно лишь при наличии постоянного потока клиентов.

Таким образом, большое значение приобретает роль маркетинга, а также выстраивание системы взаимоотношений с клиентами. Каждый автоперевозчик стремится найти постоянных клиентов, чтобы быть уверенным в наличии заказов на длительную перспективу. Проблемой является то обстоятельство, что в настоящее время на транспортном рынке работает множество компаний и индивидуальных предпринимателей, и их количество (см. рис. 3) постоянно увеличивается.

Таким образом, у потенциального клиента есть достаточно широкий выбор, что позволяет ему требовать более выгодные условия перевозки, например, снижение тарифа или дополнительные услуги (услуги грузчиков, кран-манипулятор и пр.) Кроме того, важным фактором становится качество оказания транспортной услуги, например, своевременная подача транспортного средства и доставка груза по назначению, наличие автомобиля для замены в случае неисправности, возможность работы по ночам, которое предусматривает малозумность автомобиля и т.д.

Значительная часть вопросов по повышению конкурентоспособности малого АТП также решается с помощью информационных технологий. Например, система навигации и мониторинга позволяет оптимальным образом планировать маршруты, что является предпосылкой для своевременной доставки грузов и снижения затрат на топливо. Анализ данных из путевых и ремонтных листов, заказ-нарядов на ремонты позволяет планировать себестоимость перевозок, а также другие технико-эксплуатационные показатели, выявлять факторы, негативно сказывающиеся на перевозочном процессе. Анализ информационной базы заявок на перевозки позволит произвести сегментацию заказчиков с целью оценки наиболее прибыльных видов перевозок, маршрутов и пр., что позволит оптимально сформировать автопарк.

Анализ отечественных литературных источников показал, что хозяйственная деятельность малых российских АТП происходит в условиях неопределенности, ненадежности и риска. В то же время мировая практика показывает, что для обеспечения предсказуемого и устойчивого роста в долгосрочной перспективе малые предприятия как развитых, так и развивающихся стран стремятся формировать долгосрочную стратегию фирмы, важная роль в которой отводится информационной системе. Применительно к транспортной отрасли главными задачами информационной системы управления АТП должны быть обеспечение конкурентоспособности компании, снижение издержек, повышение эффективности и прозрачности бизнес-процессов, а не только учет и хранение данных.

#### Библиографический список:

1. Транспорт в России. 2009: Стат.сб. / стат. — М., 2009. — 215 с.
2. Ермилова Г., Закусина А., Литвак А. и др. Жизненный цикл малого предприятия / Под общ. Ред. А.А. Шамрая. — М.: Фонд «Либеральная миссия», 2010. — 244 с.
3. Шпынова А.И. Кредитование малых и средних предприятий: зарубежный и российский опыт. — М., ПОЛПРЕД Справочники, 2009. — 156 с.
4. Кувалдина Т.Б. Состояние и перспективы развития малого предпринимательства на транспорте // Сибирская финансовая школа. — 2010. — № 4. — С. 47—49.
5. Белых В.И., Щеголева О.В. Конкурентный потенциал предпринимательских структур автомобильного транспорта // Инновационное образование и экономика. — 2008. — № 3. — С. 28—30.
6. Бекетов Ю.А., Мисюра А.Н., Мисюра Н.И. Проблемы стратегического развития транспортных предприятий в условиях переходной экономики // Вестник Харьковского национального автомобильно-дорожного университета. — 2005. — № 29. — С. 98—102.
7. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. — 616 с.
8. Пеньшин Н.В. Конкурентоспособность услуг автомобильного транспорта в условиях посткризисной модернизации экономики России. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010. — 156 с.
9. Poolad Daneshvar, Ramesh H.N. Review of Information Technology Effect on Competitive Advantage- Strategic Perspective // Int. J. Engin. Science Technology. — 2010. — Vol. 2, № 11. — P. 6248—6256.
10. Luftman J. Assessing Business-IT Alignment Maturity // Communications of the Association for Information Systems. — 2000. — Vol. 4, № 14. — P. 1—51.