

УДК 658.012

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**¹Л.А. Шишкина, ²С.В. Овсянников, ²А.В. Зацепина**¹ Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, Воронеж, email: shishkina-lariska@mail.ru² Воронежский филиал Государственного университета морского флота имени С.О. Макарова, Воронеж, email: nauka773 @yandex.ru, nastya-frank @mail.ru

Аннотация. Определена система оценочных индикаторов для мониторинга устойчивости деятельности транспортного предприятия с учетом сезонности перевозок. Предложен алгоритм проведения факторного анализа различных видов показателей с учетом степени их влияния на конечный финансовый результат деятельности предприятия. Представлена пошаговая инструкция целевых мероприятий по повышению финансовой устойчивости транспортного предприятия в долгосрочной перспективе. Практическая значимость работы заключается в предоставлении менеджеру структурного подразделения инструментария для принятия оперативных и стратегических решений по укреплению конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. С целью оптимизации работы по выстраиванию стратегии устойчивого развития любого транспортного предприятия приведена система сбалансированных ключевых показателей, которые позволяют контролировать не только производственный процесс в разрезе операций, но и движение денежных потоков.

Ключевые слова: транспортное предприятие, стратегия устойчивого развития, бизнес-процессы, резервы роста и повышение устойчивости развития, себестоимость перевозок.

FORMATION OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY FOR AN ENTERPRISE BASED ON A BALANCED SCORECARD SYSTEM**¹L.A. Shishkina, ²S.V. Ovsyannikov, ²A.V. Zatsepina**¹ Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I, Voronezh, email: shishkina-lariska@mail.ru² Voronezh branch of the State University of the Maritime Fleet named after S.O. Makarov, Voronezh, email: nauka773 @yandex.ru, nastya-frank @mail.ru

Abstract. A system of performance indicators for monitoring the sustainability of a transport company's operations, taking into account the seasonality of transportation, is defined. An algorithm for conducting a factor analysis of various indicators, taking into account their impact on the company's final financial performance, is proposed. A step-by-step guide to targeted measures to improve the long-term financial sustainability of a transport company is presented. The practical significance of this work lies in providing department managers with tools for making operational and strategic decisions to strengthen their competitive advantages over the long term. To optimize the development of a sustainable development strategy for any transport company, a system of balanced key performance indicators is presented that allows for monitoring not only the production process across operations but also cash flow.

Keywords: transport company, sustainable development strategy, business processes, growth reserves and increasing sustainability, transportation costs.

Дата поступления статьи в редакцию: 22.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 30.12.2025

Введение

Любое промышленное предприятие, работающее в условиях рыночной экономики, зависит от изменения окружающей его экономической среды. Здесь множество факторов, влияющих на позиционирование предприятия на рынке. Для устойчивого его развития важны благоприятные условия, ключевым аспектом которых является успешная конкурентная борьба. Менеджеры, опираясь на множество разносторонне влияющих на устойчивость функционирования предприятия факторов, выстраивают работу по формированию стратегии устойчивого развития.

Чёткое сочетание и сбалансированное протекание бизнес-процессов, возможно, на основе оптимального ритма работы и выполнения плана по ключевым индикаторам, которые отражают реально

достигнутые результаты и величину потребленных производственных ресурсов подразделения и предприятия в целом.

Главной целью этого процесса должно быть поддержание устойчивого развития на основе комплексного взаимодействия ресурсов, а также внешней и внутренней среды по принципу отражения угроз и максимального использования резервов роста. В транспортных предприятиях из-за территориально отдаления ресурсов от точек их потребления часто требуется налаживать работу дополнительных логистических цепочек.

Результаты исследования

При разработке стратегии устойчивого развития транспортного предприятия следует провести комплексный анализ выручки, производительности труда и себестоимости единицы оказываемых услуг в разрезе всех подразделений и бизнес-процессов. По результатам выявленных недостатков и отрицательных отклонений необходимо разработать их внедрить комплекс стабилизационных мероприятий. Далее их внедрение сопровождается постоянным контролем на основе поэтапной системы оценки, причем как промежуточных, так и конечных достигнутых результатов поэтапного регулирования бизнес-процессов.

Транспортное предприятие, работая в сфере услуг, осуществляет свои процессы нематериального характера. Особенностью процесса перемещения грузов, можно считать тот факт, что его нельзя накопить на складе, целиком учесть в натуральном выражении, как готовые изделия, он складывается из результата процесса перемещения транспорта с грузом или пассажирами. Услуги транспортного предприятия характеризуются различными экономическими аспектами, ключевыми из которых является соответствие установленным в договоре требования по объёму и сроку перевозок.

Процесс транспортировки товаров велик и имеет в некоторых отраслях ярко выраженный сезонный характер. В связи с этим требуется чётко и тонко настроенная система поэтапного управления спросом и предложением, которая бы нивелировала их пики. Это чаще всего осуществляется посредством скидок и специальных предложений по срокам и объёмам перевозок, что в разрезе отдельного предприятия чаще всего применяется не только для постоянных клиентов, но и для тех, чьи услуги носят ярко выраженный сезонный характер.

Специфичным условием устойчивого функционирования транспортного предприятия является тот факт, что слуга транспортировки не осуществляется впрок, то есть её нельзя осуществить, а продать позже. В связи с этим на транспортных предприятиях есть необходимость содержать резерв транспортных мощностей, чтобы обеспечивать их максимальную загрузку в напряжённый пиковый период. При этом затраты на амортизацию и ремонт распределяются неравномерно и носят ярко выраженный скачкообразный характер. Качество услуг и, как результат, деловая репутация любого предприятия данной сферы зависит от множества аспектов. Особенно сложно реагировать на изменения внешней среды, такие как изменения тарифов и отдельных аспектов регулирования перевозок. С целью обеспечения устойчивости развития применяются методы нивелирования внешних факторов. Управленцы придерживаются их классификации на преодолимые и непреодолимые.

Внутренние же факторы характеризуется различными аспектами, ключевым из которых является кадровый вопрос. Персонал транспортного предприятия во многом определяет эффективность его работы, так как напрямую оказывает влияние на транспорт его характеристики и способность выполнять заказ в установленные сроки и в указанном объёме.

Транспортное предприятие, также как и любое другое, находится в постоянном движении, а они в статическом состоянии, то есть производственные показатели постоянно меняются, так как бизнес-процессы протекает непрерывно. Устойчивость функционирования транспортного предприятия неразрывно связано с оптимизацией всех бизнес-процессов, а также с надёжностью и непрерывностью основной деятельности. Это свойство характеризуется ключевым принципом, то есть способностью предприятия сохранять и восстанавливать свою деятельность.

Влияние внешних и внутренних негативных факторов на устойчивость функционирования транспортного предприятия во многом зависит от способности оперативно корректировать график выхода техники на маршрут по причине поломки, то есть возможность своевременной его замены. Для этого требуется иметь резерв техники, при этом в период пиковых нагрузок важно сохранять высокий уровень качества оказываемых услуг по транспортировке товаров, так как это непосредственно влияет на деловую репутацию предприятия и надёжность работы с клиентской базой.

В случае транспортных сбоев или возникновения кризиса дефицита кадров также требуется своевременное решение — предотвращение простоев с целью минимизации потерь от невыполнения дого-

ворных обязательств. Таким образом, устойчивость функционирования является системным понятием и определяется организационно-управленческими факторами, технико-технологическими особенностями процесса и социально-кадровой политикой предприятия.

Важным условием устойчивого функционирования транспортного предприятия в современных условиях является его способность сохранять капитал, приносить прибыль и развиваться. Устойчивость нельзя рассматривать с какой-либо одной стороны, так как все бизнес-процессы на транспортном предприятии взаимосвязаны и переплетены в хозяйственные операции. Устойчивость включает следующие аспекты: финансовые, операционные, рыночные кадровые.

Финансово устойчивое предприятие способно своевременно и в полном объёме осуществлять финансирование своей деятельности выплату по текущим обязательствам и развиваться, не увеличивая резко заёмный капитал. Причём он требуется для пополнения как оборотных, так и основных средств. Определяется это по балансу на основе расчета показателей платёжеспособности, финансовой зависимости ликвидности и других. Надёжность основных бизнес-процессов и эффективность их осуществления определяет операционную надёжность при транспортировке грузов. Важным моментом является оптимизация маршрутов, повышение до максимально возможного уровня коэффициента использования пробега, это становится ключевой задачей при автоматизации и цифровизации на данного рода предприятиях. Мониторинг-движение транспорта с использованием различных систем слежения даёт возможность минимизировать простой, соблюдать сроки доставки товаров.

Положение предприятия на рынке, его способность удерживать и расширять клиентскую базу является залогом устойчивости его функционирования причём, если есть менее пяти крупных клиентов, то высок уровень этого риска, то есть направить внимание на расширение клиентской базы, что при прочих равных условиях даёт более устойчивое положение на рынке. С этой целью рекомендуется развивать как можно шире помимо транспортных услуг смежные направления, например, складирования и экспедирование. Важным моментом выступает выполнение договорных обязательств по срокам и объёмам.

В условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры главная особенность устойчивого функционирования – это способность маневрировать тарифами и адаптировать их уровень под спрос, исходя из собственных затрат на осуществление конкретного вида услуг.

Кадровая устойчивость важна при выполнении любых бизнес-процессов. Для поддержания постоянного состава персонала, рекомендовано поддерживать достаточный уровень оплаты труда, давать социальные гарантии, обеспечивать равномерный трудовой график, использовать разнообразные мотивационные программы в индивидуальном порядке (за личные достижения). Решение меняющихся производственных задач, тяжело представить без квалифицированных кадров и развития корпоративной культуры. С этой целью должна проводиться работа по поддержанию коллектива, его сплочению и мотивированию.

Территориальный фактор оказывает существенное влияние на эффективность и стабильность работы транспортного предприятия. Производственный процесс, то есть процесс оказания услуг транспортировки товара, ограничен не только по времени, но и по пространству. Транспортные средства постоянно перемещаются и бывает, что находятся на большом удалении от центра управления, что создаёт определённые сложности в координации их движения. Пробег порожняком приносит большие затраты, в связи с этим требуется постоянный поиск попутного груза. Коэффициент загрузки транспорта необходимо на транспортных предприятиях приблизить к 0,85, тогда загрузку можно считать высокой. Так как недогрузка – упущенные возможности в получении дохода.

Высоки также затраты на организацию работы диспетчерской службы, логистических центров и филиалов. Без сомнения, на устойчивое развитие транспортного предприятия напрямую оказывают влияние экономические показатели деятельности, структура перевозок и оперативность управления грузовыми потоками [5].

Устойчивое развитие любого транспортного предприятия невозможно без экономии затрат на амортизацию. Транспортные предприятия, имея в своём составе подвижной состав, несут затраты на поддержание в надлежащем состоянии путевой инфраструктуры.

Высокая доля амортизационных отчислений в себестоимости не позволяет вовремя маневрировать стоимостью услуг и поддерживать конкурентные преимущества в данном вопросе. Высокая потребность в инвестициях и в обновлении парка, особенно это актуально для отдельных направлений, постоянные издержки на инфраструктуру и содержание административного аппарата, являются постоянными и имеют высокий удельный вес в структуре себестоимости. Таким образом, устойчивости функционирования можно добиться на основе регулирования затрат и своевременного возврата денежных средств, вложенных в процесс осуществления транспортных услуг.

Сокращение срока перевозки и получение максимально быстрой оплаты за него позволяет ускорить оборачиваемость капитала. Большое влияние на затраты также оказывает стоимость топлива, которое в некоторых компаниях доходит до 30% структуре затрат. Достойная оплата персонала и повышение его квалификации немаловажные ресурсы дальнейшего роста устойчивости транспортного предприятия [2].

Рост выручки возможен на основе чёткого факторного анализа. Устойчивости можно достичь при постоянном росте объёма выполненных работ и тарифов на перевозку грузов, причём рост этот должен сопровождаться поддержанием высокого качества оказываемых услуг, иначе это негативно скажется на деловой репутации конкретного предприятия. Государственное регулирование имеет важную роль в жизни транспортного предприятия. Устанавливая разнообразные лицензируемые виды деятельности, либо техническое регулирование, а также контроль по отдельным направлениям, государство старается уделить внимание социально значимым направлениям для поддержания достойного уровня жизни населения. Интересы транспортного предприятия заключаются в поддержании устойчивости за счёт полного возмещения затрат с приростом прибыли; в противном случае говорить о его долгосрочном функционировании не представляется возможным.

В рамках факторного анализа ключевых показателей устойчивости деятельности транспортного предприятия проводится диагностика, направленная на выявление изменений в результативных и финансовых показателях. Такой подход позволяет наглядно установить причинно-следственные связи между факторами и результатами деятельности и тем самым обосновать принятие оперативных управленческих решений по различным направлениям.

Важным моментом здесь выступает адекватность выбора системы оценочных индикаторов в разрезе финансовых показателей (рентабельность, коэффициенты ликвидности и оборачиваемости, чистый денежный поток от операционной деятельности) и производственных эксплуатационных показателей (коэффициенты использования пробега, коэффициент выхода транспорта, средняя грузоподъёмность, общий грузооборот, уровень непроизводственных простоев).

Для улучшения взаимодействия с клиентами и повышения их лояльности необходимо учитывать их мнение относительно качества услуг транспортировки и логистики. Однако факторный анализ проводится по тем показателям, которые регулируются на уровне предприятия и относятся к внутренним параметрам деятельности. К основным внутренним факторам на транспортном предприятии можно отнести: состояние парка техники; эффективность логистической системы и работы диспетчеров; ценовую политику предприятия. При получении результатов факторного анализа следует проводить ранжирование факторов по степени их влияния на конечные результаты деятельности предприятия. Выявление и преодоление этих причин позволит сгладить «узкие места» и станет целевым ориентиром для менеджеров, рядовых сотрудников по повышению производственных показателей и укреплению устойчивости деятельности предприятия [4]. Таким образом, факторный анализ позволяет информировать результаты деятельности из разряда констатации фактов в аналитические инструменты оперативного стратегического управления, что дает возможность фокусировать внимания и ресурсы предприятия на «узких местах» с учётом факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность деятельности транспортного предприятия.

На рисунке 1 приведен перечень мероприятий, отражающих оптимальный уровень ключевых индикаторов деятельности транспортного предприятия с точки зрения его дальнейшего устойчивого развития.

Таким образом, устойчивость развития и функционирования многих транспортных предприятий зависит от множества факторов.

Резервы роста и повышение устойчивости развития определяются исходя из внутренних возможностей предприятия. Чаще всего здесь имеет значение высокий удельный вес постоянных затрат, увеличивающиеся рисками изменение графика транспортных потоков и ухудшением оперативной эффективности управляемости. Успех и устойчивость во многом зависят не от перемещения товара, а от оптимизации использования ресурсов по времени и пространству [1]. Способность управлять спросом и нивелировать его в пиковые периоды на основе графика гибкой тарифной политики также являются немаловажным ресурсом дальнейшего совершенствования деятельности предприятия. Постоянный оперативный контроль за ключевыми статьями затрат, такими как топливо, зарплата, расходы на ремонт являются основой для стабильного поддержания оптимального уровня себестоимости, соблюдение сложных требований транспортных регуляторов и стандартной безопасности, гарантирует надлежащую деловую активность и дальнейшее стабильное устойчивое функционирование предприятия. Оптимальная загрузка использования дорогостоящих транспортных средств является немаловажным резервом дальнейшего роста эффективности снижения себестоимости единицы транспортных услуг и усиления конкурентных преимуществ такого рода предприятия.

Система сбалансированных показателей устойчивого развития предприятия должна включаться в себя производственные показатели и показатели, отражающие движение денежного потока.



Рис. 1. Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия в рамках стратегии устойчивого развития

К числу первых стоит отнести себестоимость, а также удельный вес постоянных и переменных затрат в ней, трудоёмкость услуг, затраты на ремонт в человеко-часах и рублях, объём услуг, коэффициент роста услуг в напряжённый период, удельный вес резервного транспортного состава [3]. Показатели движения денежных потоков оцениваются показателями платёжеспособности клиентов, а также удельным весом дебиторской задолженности, её изменением за ряд периодов.

Указанные показатели являются ключевыми их контроль и анализ необходим для своевременного принятия мер по стабилизации ситуации с устойчивым развитием. Именно они должны служить индикаторами для оперативной управленческой деятельности на всех уровнях и в разрезе всех подразделений, а также центров ответственности и центров формирования затрат.

Система сбалансированных показателей по стратегическому поддержанию устойчивости транспортного предприятия должна базироваться на отдельных ключевых блоках, которые включают в себя движения денежных потоков, оптимизацию материальных ресурсов, кадрового потенциала, диверсификацию услуг, инвестиции в основной капитал и технологии перевозки, хранения и сопровождения грузов, управление рисками.

Грамотная выстроенная кассовая политика позволяет на предприятии оптимизировать денежные потоки, сформировать резерв, не допускать длительных разрывов в платежах и диверсифицировать источники финансирования. Оперативно решать вопрос о необходимости дополнительных заёмных

средств и источниках их обеспечения по возврату в установленные сроки. Оптимизация логистики требует внедрения цифрового сопровождения, борьбу с порожними пробегами, использование сборных грузов, оптимизацию маршрутов, а также набор техники, которая может быть использованы для перевозки грузов по отдельным направлениям с учётом их объёма и особенностей товаров, то есть требований к перевозке (например, по температуре и влажности).

Расширение спектра услуг транспортного предприятия позволит расширить клиентскую базу, оптимизировать поступление денежных средств от оказания основных и дополнительных услуг, расширить географию, следовательно, и долю рынка. Также необходимо предпринимать меры по поиску клиентов в различных отраслях и сферах деятельности, искать точки соприкосновения с другими предприятиями и комплексами не только в производственной сфере, а также в сфере услуг.

Инвестиции в современные технологии транспортных средств (хранения, охраны, сопровождение, мониторинга и контроля за грузом и транспортом во время движения) при грамотном просчёте и подходе позволят экономить затраты живого труда, обновить парк, сократить сроки транспортировки товаров, тем самым предложить клиентам лучшие условия. Это позволит расширить клиентскую базу и сохранить позиции предприятия на рынке, тем самым устойчиво функционировать.

Управление рисками требует особого подхода. В ходе анализа рисков выявляется круг проблем и событий, которые негативно могут повлиять на протекание бизнес-процессов, сохранность кадров, имущества и капитала транспортного предприятия. Немаловажным аспектом является возможное негативное влияние транспорта на окружающую среду. ДТП и аварии способны повлечь за собой не только имущественные, но и человеческие потери. Причем могут пострадать посторонние лица и их имущество. Сгладить риск позволяет страхование ответственности и грузов.

Поломки и неисправности техники часто являются причиной срывов графиков поставок и могут повлечь за собой рост затрат на ремонт и на выплату неустоек по договорам поставки. Нарушение сроков доставки грузов также возможно за счет погодных условий, пробок и других непредвиденных обстоятельств. Потери и повреждения грузов в пути часто становятся причиной невыполнения договора поставки по объему. Ответственность в данном случае ложится на материально ответственных лиц.

Риски потери деловой репутации немаловажны для любого транспортного предприятия. Поэтому следует избегать негативных отзывов клиентов, по возможности удовлетворять их требования, сохраняя хорошие отношения.

При анализе рисков их виды классифицируются по степени вероятности и значимости для устойчивого функционирования предприятия. Руководство принимает меры по предотвращению ситуаций, способных привести к росту рисков, и осуществляет контроль за различными аспектами деятельности, что становится более эффективным благодаря цифровизации процессов. В ряде случаев целесообразно передавать ответственность сторонним организациям – например, страховать транспорт и груз.

Система риск-менеджмента на транспортном предприятии должна быть динамичной и оперативно адаптироваться к изменениям условий функционирования, особенно при резком усилении отдельных видов угроз.

Выводы

Таким образом, устойчивость транспортного предприятия, являясь комплексным понятием, включает в себя разнообразные аспекты и требует оперативного подхода. В связи с этим контроль по основным видам сбалансированных показателей позволит оперативно регулировать угрозы и уменьшать риски по всем направлениям хозяйственной деятельности. Комплексное соблюдение указанных рекомендаций является основой стратегии оперативного управления устойчивым развитием транспортного предприятия по средствам оптимизации потоков товаров, транспорта и денег. Управления спросом и контроль ключевых затрат, соблюдения разнообразных требований регуляторов и стандартов безопасности – именно это позволяет эффективно функционировать и достойно использовать дорогостоящие транспортные средства для осуществления устойчивой деятельности любого транспортного предприятия. Технической особенностью является необходимость соблюдения разнообразных требований регуляторов и стандартов безопасности, именно это позволяет эффективно функционировать и в полном объеме использовать дорогостоящие транспортные средства для ведения текущей деятельности.

Литература

1. Ляндау Ю.В. Губайдуллина А.Д. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия // Экономика строительства. 2024. С. 63-67.

2. Малеева А.В., Томаревская О.Г, Симкова Н.В. Анализ производственно-финансовой деятельности авто-транспортных предприятий. М.: Транс порт, 2022. 319 с.
3. Пашков В. Транспортный комплекс России // Экономика и жизнь. 2011. Т. 34. С. 2-3.
4. Фомченкова Л.В. Формирование динамических нормативов эффективности стратегии развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей // Ученые записки российской академии предпринимательства. 2021. № 25. С. 227-231.
5. Хмельницкий В.И. формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе методов нечеткого моделирования // Стратегические ориентиры развития региональной экономики. 2021. С. 750-752.