

отечественных услуг является развитие инновационных направлений, стремление предоставлять разнообразные услуги, способные удовлетворить самых требовательных потребителей. Имея такой внушительный потенциал просто стыдно не воспользоваться им себе и приезжающим во благо.

#### Источники и литература

1. Крым. Курорты. Туризм. Статистический бюллетень. Симферополь: Министерство курортов и туризма АР Крым. - 2005
2. Материалы Всекрымской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы малого инновационного предпринимательства: инновационных структур»- Симферополь: АРК, 2006.
3. Основные направления развития санаторно-курортного и туристического (рекреационного) комплекса АРК до 2010 г., утв. Постановление ВР АРК от 17.03.2004 г. // Сборник нормативно-правовых актов АРК – 2004- № 3 ст. 149

#### Мангасарян А.Р.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ДЛЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Введение.** В условиях экономических изменений современное автотранспортное предприятие (АТП), как и любое другое предприятие, производящее товары или услуги, сталкивается со множеством проблем. Источниками повышенной сложности управления являются высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на автотранспортные услуги, ужесточение конкуренции в отрасли, нехватка финансовых ресурсов и т.д. В таких условиях назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства реализации выбранного пути развития.

**Постановка проблемы.** Выживание и развитие на долгосрочную перспективу зависят от способности АТП своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать свою организационную структуру и содержание портфеля заказов на транспортные услуги. Поэтому в настоящее время необходим системный комплексный подход к совершенствованию планирования работы АТП, уделяющий наибольшее внимание стратегическим аспектам планирования. Необходимо формирование общего направления, на котором следует искать пути достижения целей, а также набора правил и средств для принятия решений, которыми руководствуется организация в своей деятельности, т.е. формирование стратегии функционирования АТП в современных условиях.

**Результаты исследования.** Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. В настоящее время существует множество определений стратегий, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой.

«Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения».

На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующие базовые стратегии:

- стратегия выживания, которая используется в условиях экономического кризиса, нестабильности, инфляции.
- стратегия стабилизации (или ограниченного роста), используемая в условиях стабильности объемов продаж и получаемой прибыли.
- стратегия развития (или роста), выражающая стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышения рентабельности и других показателей эффективности производства.

В рамках рассматриваемых базовых стратегий могут быть реализованы различные стратегические альтернативы, представленные в таблице 1 матрицей стратегических альтернатив.

Все рассматриваемые стратегические альтернативы, реализующие базовые стратегии предприятия, разрабатываются соответствующими службами предприятия и могут быть сгруппированы в общем виде в функциональные стратегии – маркетинговую, организационно-техническую, финансово-экономическую, социальную и экологическую (рисунок 1).

Таблица 1. Матрица стратегических альтернатив

Базовые стратегии	Стратегические альтернативы
1. Стратегия выживания	1.1 Организационная санация 1.2 Экономическая и финансовая санация 1.3 Маркетинговая санация 1.4 Социальная санация
2. Стратегия стабилизации (ограниченного роста)	2.1. Экономия издержек 2.2. Постоянная адаптация хозяйственной деятельности к внешней среде 2.3. Сохранение научно-технического и кадрового потенциала
3. Стратегия развития (роста)	3.1. Диверсификация 3.2. Интенсификация с учетом рыночных условий 3.3. Техничко-технологическое развитие 3.4. Интеграция



Рис. 1. Функциональные стратегии предприятия

Выбор стратегии ограничивается внешними и внутренними условиями и зависит от ресурсов автотранспортного предприятия и риска, на который готово идти его руководство.

Реализация стратегии – организация процесса выполнения стратегии, его регулирование и координация. Организация реализации стратегии представляет собой комплекс управленческих и производственных процессов по реализации стратегических планов.

Стратегический план (генеральный план на 3–5 лет вперед) включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика предприятия. В него входят глобальные программы организации.

Стратегический план разрабатывается достаточно гибким, с учетом потребностей рынка, чтобы при необходимости осуществить возможную модификацию и, если нужно, переориентацию на выпуск другой продукции.

На данный момент в экономической литературе представлены различные методики разработки стратегического плана развития фирмы.

Рассмотрим наиболее успешные из них.

Фатхутдинов Р.А. предлагает разрабатывать систему стратегических планов фирмы, состоящую из планов двух уровней: 1) стратегия фирмы на период с \_ по \_ гг.; 2) стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы и обеспечивающие достижение стратегических целей фирмы на тот же период (разделы «Стратегии фирмы»).

Автор стратегию маркетинга считает основополагающей стратегического плана. Основные плановые показатели функционирования и развития фирмы формируются именно на стадии стратегического маркетинга.

Идрисов А.Б. отождествляет стратегическое планирование с бизнес-планированием, в котором основное внимание уделяется стратегии маркетинга. Автор предлагает следующую структуру стратегического плана маркетинга бизнес-единицы:

- 1) миссия стратегической бизнес-единицы (SBU);
- 2) обзор финансовых результатов SBU;
- 3) обзор рыночной ситуации;
- 4) результаты SWOT-анализа;
- 5) результаты сегментного анализа;
- 6) результаты Portfolio- анализа;
- 7) стратегические цели маркетинга на этапе планирования;
- 8) стратегии маркетинга для сегментов рынка;
- 9) сегментный анализ и Portfolio-анализ на планируемый период;
- 10) требуемые ресурсы (бюджет).

Любанова Т.П. предлагает построение стратегического плана в форме концепции, содержащей:

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ДЛЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

- 1) результаты стратегического анализа (краткое изложение выводов SWOT-анализа);
- 2) стратегия предприятия: базовая стратегия (по результатам стратегического анализа), синергический бизнес-портфель (по результатам оценки СЗХ), функциональные стратегии (по результатам технико-экономического планирования);
- 3) программы стратегического плана;
- 4) финансовый план предприятия (долгосрочный);
- 5) основные показатели стратегического плана (как ориентиры достижения стратегических целей).

Как показывает практика наш уровень стратегического планирования существенно ниже, чем на Западе, в силу ряда причин: отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров, слабая корпоративная культура компаний, низкая прогнозируемость и предсказуемость развития экономики в целом и т.д. Однако число примеров внедрения элементов стратегического планирования в деятельности отечественных фирм множится.

Наиболее заметные усилия в области стратегического планирования предпринимаются крупными корпоративными объединениями в экспортоориентированных отраслях, например – ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Донецкий экскаватор» и др.

Как считают Корчагин и Рошаль, накопленный в мире опыт убеждает в том, что механическое применение стандартизированных процедур разработки стратегических планов в конкретных условиях хозяйственной деятельности предприятия мало результативно. Автотранспортным предприятиям необходима своя модифицированная структура стратегического плана, учитывающая опыт советской школы, связанная с ориентацией на активный маркетинг, переориентацией на внешние проблемы, с формированием новой организационной культуры производства, обеспечивающая эффективную реализацию выбранной стратегии функционирования АТП.

**Выводы и предложения.** Исходя из вышеописанного, определим оптимальную структуру стратегического плана АТП.

Общие положения: наименование предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес; основные виды деятельности; краткая экономико-географическая и историческая справка; уставный капитал предприятия, учредители и распределение капитала между ними; краткие сведения о персонале предприятия; структура активов; основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия; краткое описание текущего финансового состояния.

Описание транспортной продукции; описание транспортных услуг (ТУ), стоимость, технологичность, универсальность, уровень качества ТУ и их соответствие требованиям и правилам перевозок; оценка конкурентоспособности ТУ; основные отличия предлагаемых ТУ АТП от аналогичных, их преимущества.

Результаты стратегического анализа (краткое изложение выводов SWOT-анализа).

Базовая стратегия (по результатам стратегического анализа).

Программа стратегического плана.

Функциональные стратегии: стратегия маркетинга, стратегия развития производства, инновационная стратегия, стратегия обеспечения производства, организационная стратегия, инвестиционная стратегия, стратегический финансовый план, социальная стратегия, экологическая стратегия.

Основные показатели стратегического плана (как ориентиры достижения стратегических целей).

Оценка рисков.

Организация реализации разработанной стратегии: анализ действующей организации реализации плановых решений АТП за 5 лет; выявление узких мест в организации процессов контроля и учета выполнения стратегических планов, системы мотивации, регулирования; обоснование и согласование раздела.

**Приложение.** Предложенный состав и содержание являются примерными. Предложенная структура стратегического плана предусматривает комплексное развитие и совершенствование экономики, управления и организации транспортного производства, намечает пути реализации выявленных внутренних резервов предприятия.

**Источники и литература**

1. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1999.
2. Корчагин В.А. Техтранфинплан автотранспортного предприятия. – Киев; Донецк: Вища школа. Головное изд-во, 2001. – 136 с.
3. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Издательство «ПРИОР», 2001. – 272 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.
5. Методические указания к разработке планов экономического и социального развития. / Сост. Рошаль Р. Л. – М.: Экономика, 1985. – 464 с.