

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ
НА АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Н.В.РУБАНОВА, И.Я.КУРСОВА

Государственное учреждение высшего профессионального образования
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Могилев, Беларусь

Необходимость перспективного планирования на каждом АТП диктуется, прежде всего, стремлением создать и укрепить конкурентные преимущества на рынке транспортных услуг. На автомобильном транспорте уровень конкуренции очень высокий. Здесь функционирует множество малых предприятий и индивидуальных предпринимателей, которые составляют серьезную конкуренцию крупным и средним АТП. В некоторых сегментах рынка транспортных услуг они заняли доминирующее положение — например, полностью взяли на себя мелкопартионные перевозки, что привело к развалу тех АТП, которые обслуживали ранее розничную торговлю, общественное питание и др.

Разработка плана на длительный период времени (от двух лет и более) имеет свои особенности. Прежде всего, в нем значительное внимание уделяется формированию стратегии развития предприятия, что является, по существу, целью перспективного планирования.

Поскольку с помощью перспективного планирования определяется стратегия развития, его часто называют стратегическим. Это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей и путей их достижения.

Основная общая цель предприятия (четко выраженная причина его существования) обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Цели должны обладать рядом характеристик — конкретных, измеримых, достижимых и ориентированных во времени.

Под стратегией предприятия понимается общее перспективное направление развития, направленное на достижение долгосрочных целей предприятия, в рамках которого происходит принятие всех управленческих решений в деятельности предприятия. Стратегия является инструментом выполнения миссии, достижения цели предприятия, предписывающим, определяющим формы и способы деятельности, направление и ха-

рактика движения, путь к достижению цели, и основой для формирования порядка распределения ресурсов между выбранными сферами деятельности предприятия.

Наличие долгосрочной стратегии функционирования предприятия позволяет транспортным компаниям принимать целенаправленные решения в текущей деятельности.

Основу любого стратегического плана развития предприятия составляет базовая (корпоративная) стратегия, разработка которой является prerogative высшего руководства предприятия.

Базовая (корпоративная) стратегия – это первый уровень стратегий предприятия; она определяет долгосрочные цели предприятия, направление развития предприятия в целом, распределение ресурсов и инвестиций, все стратегические направления производственно-сбытовой деятельности предприятия, целесообразные изменения его структуры и т.п.

Недооценка роли стратегического планирования на практике часто является одной из главных причин кризисного состояния АТП. В настоящее время значительная часть АТП общего пользования, осуществляющих свою деятельность на коммерческой основе, находится в трудном финансовом положении. Характерными для них являются убыточность, кризис неплатежей, сокращение инвестиций, снижение конкурентоспособности. Предприятия сталкиваются со многими проблемами, действуют в самых неблагоприятных экономических условиях, во многих случаях приводящих к банкротству. В этих условиях возникает необходимость применения особых управленческих подходов.

Кризисное состояние предприятия означает, прежде всего, дефицит денежных средств, необходимых для поддержания его текущей финансово-хозяйственной деятельности и выполнения обязательств перед бюджетами всех уровней, внебюджетными фондами и партнерами по деловым операциям. Внешний аспект кризиса заключается в неспособности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами; внутренний – в отсутствии возможности обеспечить финансово-хозяйственную деятельность предприятия необходимым объемом денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия, поддерживать за счет этих ресурсов оборотные средства на соответствующем уровне.

Стратегическому планированию как одной из составляющих внутреннего управления фирмой отводится решающая роль в противостоянии действию внешних факторов. Чем выше уровень и качество стратегического планирования, тем меньше риск возникновения кризисных ситуаций. Более того, оно является необходимым элементом антикризисного управления и выхода предприятия из кризисного состояния.