

високий попит і конкурентність продукції чи послуг; задоволення від роботи в організації, підтримуючи дружні й творчі відносини між членами команди.

Висновки

Таким чином, в умовах гострої ринкової конкуренції задля забезпечення стабільного успіху організації на міжнародному ринку креативна проектна команда повинна володіти:

- морально-психологічними характеристиками, які суттєво впливають на ключові критерії організаційного розвитку управління;
- професійними якостями управління організацією, які полягають в забезпеченні синхронного розвитку усіх п'яти базових складових її діяльності в залежності від ситуаційного впливу і вимог ринку.

Ситуативний вплив, його значимість, рейтингова залежність базових складових організаційної досконалості управління розвитком компанії практично завжди непередбачувані і, тому, креативність команди їх використання має надзвичайний вплив на досягнення поставленої мети – бути стабільним і успішним гравцем ринку. Тому що, до успіху, як відомо, іншого шляху просто не існує.

В статті проведено комплексний аналіз вибору альтернативної оптимальної стратегії розвитку морської транспортної компанії з урахуванням процедури формулювання стратегії і етапів її зростання

Ключові слова: системний аналіз альтернатив, стратегія розвитку, морська транспортна компанія

В статье проведен комплексный анализ выбора альтернативной оптимальной стратегии развития морской транспортной компании с учетом процедуры формулирования стратегии и этапов ее роста

Ключевые слова: системный анализ альтернатив, стратегия развития, морская транспортная компания

In article the system analysis of alternatives and a choice of optimum strategy of development of the sea transport company is lead in view of procedure of a formulation of strategy and stages of her growth

Key words: the system analysis of alternatives, strategy of development, the sea transport company

Введение

Морские транспортные перевозки по своей значимости и продуктивности является ведущей состав-

Література

1. Рыбак А.И., Каплиенко В.В. / Концептуальная модель системного мышления // Матеріали ІІІ Міжнар. НПК. – Відп. за випуск проф. К.В. Кошкін. – К.: НУК, 2007. – 299 с. – С.224-230.
2. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями / Пер. С англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. А.Б. Болдина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с.
3. Рыбак А.І. / Концептуальний аналіз структурних моделей зворотного зв'язку при управлінні складними системами – креативне джерело самовдосконалення. // Наукові записки МГУ: Зб. / під ред. проф. Рибак А.І. – Одеса: МГУ, 2009. – Вип. №14: Серія «УПП». – 128 с. – С.18-27.
4. Рыбак А.И., Каплиенко В.В., Олешко Е.А. Комплекс внутренних ресурсов – творческий потенциал команды. / Наукові записки МГУ: Зб. / під ред. проф. Рибак А.І. – Одеса: МГУ, 2009. – Вип. №16: Серія «УПП». – С.54-65.
5. Рыбак А.І., Капльєнко В.В., Олешко О.А., Целовальнікова О.А. Роль лідерських якостей при управлінні командою в проектній діяльності. / Східно-Європейський Журнал передових технологій «Интегрированное стратегическое управление, управление проектами и программами». – №1/2 (43). – 2010. – С.25-27.

УДК 338.244

КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МОРСКИХ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ

Е. А. Целовальникова

Кафедра менеджмента
Международного гуманитарного университета
Фонтанская дор., 33, г. Одесса
Контактный тел.: 067-482-54-21
E-mail: Milena012@mail.ru

ляющей частью мировой транспортной системы. На морской транспорт приходится до 80% объемов всей международной торговли. Морские суда транспортируют главным образом массовые грузы: наливные,

насыпные, контейнерные. Наблюдается тенденция к росту перевозок генеральных грузов – готовые изделия и полуфабрикаты. Морские перевозки обслуживаются морским торговым флотом, общий тоннаж которого превышает 400 млн. тонн. Таким образом, рынок международных перевозок представляет собой сетевую, разветвленную структуру с высокоорганизованной технологией организации погрузо-разгрузочных работ, доставки грузов потребителю и конкуренцией. [1].

Постановка проблемы в общем виде и анализ последних публикаций

Рынок международных контейнерных перевозок представляет собой развитую структуру с высокоорганизованной конкуренцией. Несмотря на то, что здесь работают около 20 крупнейших морских контейнерных перевозчиков, основной задачей которых является извлечение и максимизация прибыли из контейнерного судоходства, морская составляющая – это всего лишь элемент комбинированной (мульти-модальной) перевозки. Помимо собственно перевозки по морю имеется и вторая компонента доставки, – контейнер должен быть доставлен сухопутным транспортом отправителю (для загрузки) и получателю (для выгрузки).

Резюмируя выше изложенное, следует отметить, что в крупных компаниях задействованы специалисты подразделения численностью от 20-30 до 50-100 человек. А стратегический план компании – это документ объёмом приблизительно 100 страниц, где будущее для руководителя расписано по заранее определенному шаблону или алгоритму с соответствующей степенью детализации реализации технологических операций или процедур. [1-2].

Таким образом, исходя из выше изложенного, для планомерного и сбалансированного развития функционирования каждой судоходной компании необходимо применение стратегического планирования и проектно-ориентированного управления как ключевых инструментов, гарантирующих успешное достижение поставленной цели компании. [3, 5, 10, 11].

Целью статьи является системный анализ альтернатив и выбор оптимальной стратегии развития с учетом процедуры формулирования стратегии и этапов стратегии роста морской транспортной компании.

Изложение основного материала

Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии

Выработка стратегии морской транспортной организации осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. [1,2,6,7]. На этой стадии обоснования и принятия управленческого решения топ-менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальный вариант для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в

процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. В развитых странах альтернативы ограниченного роста придерживаются большинство компаний. К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив, придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность кого-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке.

На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента применения. Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов [3-6,8,9]: оценка существующей стратегии; собственно фаза формулирования; планирование риска; выбор стратегических альтернатив.

А. Оценка существующей (действующей) стратегии

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе – оценка внутренних возможностей. Однако, оценивая имеющиеся резервы организации, позволяющие повысить эффективность его функционирования, мы ранее не оценивали жизненность действующей стратегии и сформулированных правил поведения.

Б. Собственно фаза формулирования

Стратегия, будучи объединённой основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия организации объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана организации является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства организации.

Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

В. Планирование риска

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений. В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные варианты ситуаций.

Г. Выбор стратегических альтернатив

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами. Разработка стратегии должна затрагивать все уровни и этапы управления организации, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии.

Стратегия роста

Стратегия роста состоит из пяти этапов:

1. Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.

2. Начальная стадия. Обычно фирма проходит этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и устраняются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане. Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает.

3. Стадии проникновения.

4. Ускоренный рост.

5. Переходная стадия.

Начальная стратегия

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить выход организации на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке.

Стратегия проникновения

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии.

Стратегия ускоренного роста

Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних ресурсов возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост

доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной величине.

Стратегия переходного периода

Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности организации для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть, не допуская длительной стагнации. Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях: начало предпринимательской деятельности; молодая компания, борющаяся за своё выживание; однопродуктовое специализированное предприятие; диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Стратегия стабилизации и выживания

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода организации от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию – стратегию стабилизации.

Стратегия стабилизации

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

- экономия с чётким намерением быстрого оживления;
- сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;
- стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния фирмы на рынке.

Стратегия выживания

Стратегия выживания – чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройстве экономической деятельности организации, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой – осмотрительности и реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создаётся «антикризисный комитет», который наряду с принятием быстрых по реакции

ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко проводит в жизнь следующие программы: перестройка управления; финансовая перестройка; перестройка маркетинга.

Далее стратегические альтернативы или долгосрочные программы могут дробиться на функциональные стратегии, которые подразумевают постановку конкретных стратегических целей для всех функциональных подразделений организации.

Выводы

Таким образом, исходя из выше изложенного, для планомерного и сбалансированного развития функционирования судоходной компании необходимо применение стратегического планирования и проектно-ориентированного управления как ключевых

инструментов, гарантирующих успешное достижение поставленной цели развития компании.

Стратегический план – план, который позволяет планировать с позиции завтрашнего дня, – адаптивный процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль за их выполнением. Для эффективности стратегического планирования необходимо ясное представление о будущем состоянии внешней и внутренней среды фирмы. Для этого в крупных компаниях создаются информационные системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа.

Стратегическое планирование – это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности предприятий.

Литература

1. Peter Lorange. Corporate Planning: An Executive Viewpoint (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980). – p.2.
2. Peter F. Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 1973). – p. 61.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник . – 2-е издание., перераб и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296с.
4. Баумен К «Основы стратегического менеджмента” Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой . – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997 – 175 с.
5. Бакаев А.А., Пирожков С.И., Ревенко В.Л. Міжнародні транспортні коридори – пріоритет української економічної перспективи // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Україна в XXI столітті: концепції та моделі економічного розвитку: Матеріали доповідей економістів (22-26 травня 2000 р.). – Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень, 2001. – С. 447-465.
6. Лапкіна І.О., Павловська Л.А., Болдирєва Т.В., Шутенко Т.М. Проектний аналіз: теоретичні основи оцінки проектів на морському транспорті: Навч. пос. / За заг. ред. І.О. Лапкіної. – Одеса: Фенікс, 2008. – 416 с.
7. Майкл Портер - Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, 2007.