

В статті розглянуто стратегічне планування як одну із ключових функцій управління, яка уявляє процес вибору цілей і шляхів їх досягнення через вирішення відповідних задач, що відображають перспективний план розвитку організаційної структури

Ключові слова: проектний аналіз, функція стратегічного планування, вибір цілей

В статье рассмотрено стратегическое планирование как одну из ключевых функций управления, представляющую процесс выбора целей и путей их достижения через решение соответствующих задач, отображающих перспективный план развития организационной структуры

Ключевые слова: проектный анализ, функция стратегического планирования, выбор целей

In article strategic planning as one of key functions of management, representing process of a choice of the purposes and ways of their achievement through the decision of the corresponding problems displaying a long-term plan of development of organizational structure is considered

Key words: the design analysis, function of strategic planning, a choice of the purposes

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – КЛЮЧЕВАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ

Е. А. Целовальникова

Кафедра менеджмента
Международный гуманитарный университет
Фонтанская дор, 33, г. Одесса
Контактный тел.: 067-482-54-21
E-mail: Milena012@mail.ru

Введение

Морской транспорт – ведущая по своей значимости и продуктивности составляющая часть мировой транспортной системы. На морской транспорт приходится 4/5 объемов всей международной торговли. Морские суда транспортируют главным образом массовые грузы: наливные (нефть), насыпные (уголь, зерно, фосфаты), контейнерные. Наблюдается тенденция к росту перевозок генеральных грузов – готовые изделия и полуфабрикаты. Морские перевозки обслуживаются морским торговым флотом, общий тоннаж которого превышает 420 млн. тонн [1].

Главную роль в морских судах играют Либерия, Панама, Япония, Греция, Норвегия. Под флагами Либерии и Панамы плавают суда США, Японии, Греции, Норвегии, ФРГ, Великобритании, Италии, Швеции. Причина: сэкономить на налогах, зарплатах морякам и всему плавсоставу.

В мире всего более 2,7 тыс. морских портов, однако портами мирового значения считаются около 30, их грузооборот превышает 50 млн. тонн груза в год. У 11 грузооборот более 100 млн. тонн – Роттердам, Марсель, Кобе, Филадельфия, Антверпен. Для промышленно развитых стран характерны универсальные порты, принимающие и отправляющие различные грузы. В развивающихся странах порты специализируются в основном на экспорте нефти, руды, угля. Первенство

по перевозкам принадлежит Атлантическому океану: 50% всех морских перевозок, 65% всех морских портов мира. Крупнейшим портом считается Роттердам. Второе место принадлежит Тихому океану, а 3-е – Индийскому. Международные морские каналы – перекрестки мировых морских трасс. Ведущими в этом отношении являются Суэцкий и Панамский каналы. Морские проливы – Ла-Манш, Гибралтар, Малайский [1,2].

Рынок международных контейнерных перевозок представляет собой развитую разветвленную 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 (мультимодальной) перевозки. Помимо собственно перевозки по морю имеется и вторая компонента доставки, – контейнер должен быть доставлен сухопутным транспортом отправителю (для загрузки) и получателю (для выгрузки).

Подобные услуги предлагают многочисленные поставщики, и далеко не всегда судоходные контейнерные компании являются лидерами и в этой области доставки грузов. Более того, большинство морских контейнерных перевозчиков отказались от осуществления такого рода деятельности, так как ее затратная часть превышает предельные издержки на комбинированную

перевозку. Поэтому в этом сегменте контейнерных перевозок появляются игроки другого профиля, к числу которых можно отнести уже порядка 30 крупных компаний, занимающихся транспортно-экспедиционной деятельностью. Учитывая это и обладая необходимым опытом работы в сфере сухопутных перевозок грузов и развитой базой поставщиков услуг, экспедиции успешно конкурируют с крупнейшими морскими контейнерными перевозчиками, предлагая весь комплекс услуг по доставке контейнерных грузов. В последние годы, согласно статистическим данным, жесточайшая конкуренция среди транспортных компаний сократила прибыль, закладываемую в ставку морского фрахта, вдвое, а то и втрое. Основным фактором, определяющим стоимость комбинированной контейнерной перевозки, это доля морской составляющей. Ее цена регламентируется в рамках трансатлантических конференций, таких как, например, ТАСА (Трансатлантическая контейнерная конференция) и Far East Container Conference, основной задачей которых является исключение демпинга, поддержание и определение надбавочных сборов, коэффициентов курсовой разницы, локальных надбавок к фрахтам и т.п. В этом сегменте можно говорить о том, что рынок является олигополистическим. Однако для привлечения клиентов участники конференций, особенно при просчете стоимости доставки значительных объемов грузов, нередко предлагают уровень ставок ниже, чем установленный решениями конференций, как правило, на текущий квартал. В свою очередь это приводит к последующему снижению ставок другими участниками конференции. Основным проявлением ценовой дискриминации является установление специальных котировок морских фрахтов (SQR) под объемы перевозок для отдельных компаний, которые фиксируются на год под конкретного потребителя. Эти котировки отличаются от базовых ставок в среднем на 20% (в зависимости от объемов).

Таким образом, исходя из выше изложенного, для обеспечения планомерного и сбалансированного функционирования каждой судоходной компании необходимо применение стратегического планирования как инструмента, гарантирующего успешное достижение поставленной цели в развитии компании [2,3]

Целью статьи является проведение проектного анализа формирования стратегического планирования, как одной из ключевых функций управления, представляющей собой процесс выбора целей и путей их достижения через решение задач, отображающих перспективный план развития проектно-ориентированной структуры.

Изложение основного материала проблемы исследования

Стратегическое планирование – это одна из ключевых функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей и путей их достижения через решение соответствующих задач, отображающих перспективный план развития организационной структуры. Стратегическое планирование обеспечивает методологическую основу для теоретического обоснования принятия и практической реализации управленческих решений. Поэтому, большинство предприятий и организаций ориентированы на выработку своих стра-

тегических планов развития. Динамичный процесс стратегического планирования является тем надежным зонтиком, под которым укрываются и четко взаимодействуют все управленческие функции системы знаний, раскрывающие природу и закономерности их функционирования. Без использования преимущества стратегического планирования организаций в целом или отдельных физических субъектов предпринимательской деятельности, они будут лишены корректного способа оценки цели и определения вектора направления своего корпоративного или индивидуального развития. Процедура стратегического планирования обеспечивает методологическую основу, как для управления персоналом организации, так и ее составляющих – отдельных проектных команд исполнителей, при решении конкретных задач развития морской транспортной отрасли.

Важно отметить, что проецируя изложенное выше на реалии современной ситуации в экономике страны, стратегическое планирование становится все более мощным, актуальным и востребованным инструментом развития для украинских предприятий и организаций, которые вступают в жесткую конкуренцию как с отечественными партнерами на внутреннем рынке, так и с иностранными субъектами хозяйственной деятельности – на внешнем международном рынке.

Стратегическое планирование – это выработка стратегии развития предприятия с помощью формализованной процедуры, – расписанной по этапам, методикам, обоснованной по оценкам и расчетам, по технике исполнения и реализации миссии, направленной на построение модели будущего состояния предприятия, а также программы перехода к этой модели. На сегодняшний день это последнее достижение в стратегическом управлении и самый высокоинтеллектуальный и дорогостоящий элемент в проектном развитии системы поставок грузов для транспортных компаний вообще. [3-5].

Таким образом, резюмируя выше изложенное, следует отметить, что в крупных компаниях задействованы специалисты структурных подразделений численностью от 20-30 до 50-100 человек. А стратегический план – это документ объемом приблизительно 100 страниц, где будущее для руководителя расписано по заранее определенному шаблону или алгоритму с соответствующей степенью детализации при реализации технологических операций или процедур [1,6].

Корпорации и их роль в развитии экономики

В условиях рыночных отношений центр экономической деятельности перемещается к основному звену всей экономики – организационной структуре. Именно на этом уровне создается вся необходимая обществу продукция, оказываются различные услуги. В организационной структуре сосредоточены наиболее квалифицированные кадры. Здесь решаются вопросы экономного расходования ресурсов, качество предоставления услуг, внедрения в практику новых направлений, технологий, методов и средств развития, а также процессов функционирования инфраструктуры. Разрабатываются бизнес-планы, применяются маркетинговые исследования, осуществляется эффективное проектно-ориентированное управление, основанное на методологии управления проектами. Все это требует глубоких экономико-управ-

ленческих знаний. Ведь в условиях рыночной экономики выживет лишь тот, кто наиболее компетентно и грамотно, опережая ожидаемые неблагоприятные или рискованные события, распознает и упреждает динамику требований рынка, создает и организует конкурентные условия для предоставления услуг, пользующихся спросом, мотивирует и обеспечивает высоким доходом высоко-квалифицированных работников.

Для проектно-ориентированной команды предприятия изучение рыночного спроса является насущной, первоочередной задачей. Постоянное отслеживание спроса и способность моментально реагировать на малейшие его изменения (то есть гибкость линии) – все это предопределяет выживание и успешную работу организации. Сейчас для любой фирмы важнее даже не оказать какую-либо услугу или сделать предложение, а сбыть ее, найти конкретную нишу на рынке для своего товара. Поэтому, в настоящее время, на первые роли выходят многочисленные отделы маркетинга, логистики, которые непосредственно занимаются вопросами поставок товаров, сбыта и оказания услуг заданному кругу конкретных потребителей.

Международные корпорации последней четверти XX века являются важнейшим элементом развития мировой экономики и международных экономических отношений. Их бурное развитие в последние десятилетия отражает обострение международной конкуренции, углубление международного разделения труда. Международные корпорации предстают как непосредственные участники всего спектра мирохозяйственных связей, как «локомотивы» мировой экономики. Международные корпорации, с одной стороны, являются продуктом быстро развивающихся международных экономических отношений, а с другой стороны, сами представляют мощный механизм воздействия на них. Активно воздействуя на международные экономические отношения, международные (транснациональные) корпорации (ТНК) формируют новые отношения, видоизменяют сложившиеся их формы [7].

Особенности корпоративной стратегии и порядок ее формирования

Сущность и функции стратегического планирования

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих стратегических целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим и обосновывающим принятие управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации с достаточной степенью достоверности [3,5,7-9].

Сущность стратегии. Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала». Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспектив всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позво-

лить сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план должен основываться обширными исследованиями и фактическими экспериментальными данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях, рынке, конкурентах, политике конкуренции и т. п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли необходимую рыночную гибкость, учитывая его непрерывную и динамическую трансформацию.

Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом текущих корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой. Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организации, разрабатывающие стратегические планы, могут потерпеть неудачу из-за ошибок в процессе организации, мониторинга и управления, мотивации и контроля. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности фирмы.

Знание целей, которые организация ставит перед собой в своем развитии, помогает уточнить наиболее разумные пути, учитывающие реальные возможности технических условий и экономических показателей их практической реализации. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Таким образом, стратегическое планирование помогает создать единство общей цели внутри организационной структуры и взаимодействию между ее структурными подразделениями, как по вертикали, так и по горизонтали функционирования и управления.

Функции стратегического планирования:

1. Стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования услуг, их продвижения и сбыта, а также стратегию и тактику политики планирования ценообразования.
2. Стратегический план обеспечивает каждому подразделению OBS- структуры четкие цели, которые увязываются с общими задачами компании.
3. Стратегический план стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений.
4. Стратегический план заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде.
5. Этот план определяет альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринять организация.

6. Стратегический план создает основу для распределения ресурсов.

7. Стратегический план демонстрирует важность применения процедур оценки функциональной деятельности.

Формирование стратегического плана

Формирование стратегического плана морской транспортной компании представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую ее высшим руководством:

- Выбор миссии – формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).

- Разработка обеспечивающих планов – политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты. Методика составления, структура и содержание стратегического плана.

Этапы составления стратегического плана

Стратегия – “это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей”. Определение стратегии дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий: “Стратегическая альтернатива определяется путём сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учётом приемлемого уровня риска” [7-10].

В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Выводы и предложения

Таким образом, морской транспорт является ведущей по своей значимости и продуктивности составляющей частью мировой транспортной системы и поэтому проектный анализ формирования его стратегического планирования является ключевой задачей его эффективного функционирования.

Стратегическое планирование как универсальный инструмент развития обеспечивает методологическую основу, как для теоретического обоснования принятия управленческих решений, так и их практической реализации. Поэтому, любое предприятие или организация всегда ориентированы только на выработку своих собственных стратегических планов, как безальтернативный инструмент развития.

Стратегическое планирование – это выработка стратегии развития предприятия с помощью формализованной процедуры, – расписанной по этапам, методикам, обоснованной по оценкам и расчетам, по технике и практике исполнения, реализации миссии, направленной на построение модели будущего состояния предприятия, а также программы перехода к этой модели.

Международные корпорации являются важнейшим элементом развития мировой экономики и международных экономических отношений. Их развитие отражает обострение международной конкуренции, углубление международного разделения труда. Международные корпорации, с одной стороны, являются продуктом быстро развивающихся международных

экономических отношений, а с другой стороны, сами представляют мощный механизм воздействия на них.

Говоря об особенностях корпоративной стратегии, сущности и функции стратегического планирования, следует отметить, что стратегическое планирование представляет собой набор предпринятых действий и решений, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения организации поставленных целей.

Процесс стратегического планирования является не только инструментом, помогающим и обосновывающим принятие управленческих решений, но его задачей является обеспечить нововведения и изменения в организации с достаточной степенью достоверности.

Таким образом, формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса:

- *Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?*

- *Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах?*

- *Какова возможная отдача по выбранным направлениям?*

Литература

1. Журнал для профессионалов транспортного бизнеса и потребителей транспортных услуг “Порты Украины”, февраль 2009. – №2 (84).
2. Журнал для профессионалов транспортного бизнеса и потребителей транспортных услуг «Порты Украины», февраль 2009. – №6 (88).
3. Чернышев М. А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического менеджмента: Изд-во Торговый дом “ФЕНИКС”, 2009 г. – с. 506
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Изд-во “Дело”, 1992. – С.255-287.
5. Н. Igor Ansoff, Strategic Management (New York: Wiley, 1979).
6. William D. Guth and Renato Tagiuri, “Personal Values and Corporate Strategy”, Harvard Business Review, vol. 43 (1965), p. 124.
7. 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.
8. А.А. Бакаев, С.И. Пирожков, С.Л. Ревенко, Л.А. Бакаев, Ю.А. Международные транспортные коридоры Украины: сети и моделирование: Монография. – К.: КУЭТТ, 2003. – Т. 1. – 518 с.
9. Лапкіна І.О., Павловська Л.А., Болдирева Т.В., Шутенко Т.М. Проектний аналіз: теоретичні основи оцінки проєктів на морському транспорті: Навч. пос. / За заг. ред. І.О. Лапкіної. – Одеса: Фенікс, 2008. – 416 с.
10. Майкл Портер – Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, 2007.