

Висновки

Запропоновані заходи дозволять скоротити час виконання митних та основних технологічних операцій на прикордонній передавальній станції, дозволять гарантувати дотримання графіків доставки вантажу, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України при обслуговуванні експортно-імпортних вагонопотоків.

Література

1. <http://www.uz.gov.ua>.
2. Железнодорожные пограничные переходы. // Железные дороги РФ, 2003. - №4. - С. 9-41.

3. Кірта Г.М. Інтеграція залізничного транспорту України у європейську транспортну систему: Монографія. - 2-е вид., переробл. і допов. -Д.: Видавництво Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2004. - 248 с.
4. Технологічний процес роботи сортувальної станції Ловайськ Донецької залізниці: Рукопис. ДН, 2002. - 155 с.
5. Альошинський Є.С., Колесникова Н.В. Напрямки удосконалення роботи прикордонних передавальних залізничних станцій на кордонах з країнами СНД // Вісник ХПП. - 2009. - №15. - С.29-34.
6. Альошинський Є.С., Головастікова К.В., Лихачова Н.С. Координація роботи сортувальних станцій України при обслуговуванні міжнародних вантажних вагонопотоків // Збірник наук. праць УкрДАЗТ, - Харків: УкрДАЗТ, 2010. - Вип. 112. - С. 12-17.

УДК 338.244

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МОРСКИХ 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

В статті проведено концептуальний аналіз структури і впливу факторів на розробку і реалізацію стратегічного планування і проектно-орієнтованого управління розвитком морських транспортних компаній

Ключові слова: концептуальний аналіз структури, стратегічне планування, проектно-орієнтоване управління

В статье проведен концептуальный анализ структуры и влияния факторов на разработку и реализацию стратегического планирования и проектно-ориентированного управления развитием морских транспортных компаний

Ключевые слова: концептуальный анализ структуры, стратегическое планирование, проектно-ориентированное управление

In article the conceptual analysis of structure and influence of factors on development and realization of strategic planning and design-guided managements of development of the sea transport companies is lead.

Key words: the conceptual analysis of structure, strategic planning, design-guided managemen

Введение

Морской транспорт по своей значимости и продуктивности является ведущей составляющей частью 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). Наблюдается тенденция к росту перевозок генеральных грузов – готовые изделия и полуфабрикаты. Морские перевозки обслуживаются морским торговым флотом, общий тоннаж которого превышает 420 млн. тонн. Следовательно, рынок международных перевозок, включая и контейнерную доставку грузов, представляет собой развитую, разветвленную структуру с высокоорганизованной конкуренцией.

Постановка проблемы в общем виде и анализ последних публикаций

Рынок международных контейнерных перевозок представляет собой развитую структуру с высокоорганизованной конкуренцией. [1,2] 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). [3,4,7,8].

Следует отметить, что в крупных компаниях задействованы специалисты подразделения численностью от 20-30 до 50-100 человек. А стратегический план – 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.

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. [9]

Целью статьи является концептуальный анализ стратегического планирования и проектно-ориентированного управления – ключевых инструментов развитием морских транспортных компаний с учетом их: особенностей, этапов, миссии организации; оценки и влияния внешней и внутренней среды, а также функций управления технологическими операциями функционирования морской транспортной организации.

Изложение основного материала

Анализ особенностей разработки стратегии развития транспортной компании

Анализируя отличительные особенности и этапы разработки стратегии развития транспортной компании, следует выделить несколько характерных особенностей [1-3,5,7-9]:

1. Процесс разработки стратегии развития компании не завершается каким-либо немедленным разовым действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, этапов развития, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление управленческих функций и производственных мощностей, а также расширение ниши на международном рынке поставок грузов.

2. Сформулированная концепция стратегии должна быть использована для разработки стратегических проектов, входящих в портфель управления фирмой, методов поиска и выбора из альтернативных – оптимальный вариант. Роль стратегии в процедуре поиска и выбора оптимального варианта состоит в том, чтобы,

во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках, этапах, вариантах при эффективном использовании ограниченных ресурсных возможностей, *во-вторых*, отфильтровать все остальные варианты и возможности как менее выгодные или несовместимые с основным вектором стратегического развития.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на не желаемые результаты развития.

4. В ходе формулирования концепции стратегий развития нельзя предвидеть все варианты и учесть все имеющиеся возможности, которые откроются при составлении и разработке проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, зачастую неполной, а иногда неточной, недостоверной, об используемых альтернативных вариантах, информацией.

5. При появлении более точной и достоверной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому, для повышения надежности и эффективности процедуры, необходимо использование обратной связи, позволяющей обеспечить своевременное переформулирование концепции стратегии развития фирмы.

Этапы разработки и реализации стратегии планирования и управления фирмы

Процесс реализации стратегии планирования и управления фирмы может быть разделён на два больших этапа [5,6,10]:

а) процесс стратегического планирования – разработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями, реализуемые отдельными проектами;

б) процесс проектно-ориентированного управления – реализация определённой стратегии управления во времени, переформулирование концепции стратегии в свете изменяющихся конкурентных обстоятельств, удовлетворяющих динамическим требованиям рынка.

Стратегическое планирование есть систематизированный логический процесс, основанный на рациональном мышлении, современной проектно-ориентированной методологии, рыночных методах и подходах управления. В то же время стратегическое планирование – это искусство умения прогнозирования, исследования, расчёта и выбора оптимальных альтернатив. Стратегии развития предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция, очень различны в зависимости от типа, структуры или размеров организации. Известно, что простая организация может иметь одну стратегию развития, а сложная – несколько, применяемых на различных уровнях и этапах проектного функционирования и развития фирмы.

Этапы концептуальной модели стратегического плана компании

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана развития компании [3]:

1. Анализ окружающей среды: внешняя среда; внутренние возможности.

2. Определение политики предприятия (целеполагание).

3. Формулирование стратегии и выбор альтернатив: стратегия маркетинга; финансовая стратегия; стратегия НИОКР; стратегия производства; социальная стратегия; стратегия организационных изменений; экологическая стратегия

Структура стратегического плана развития предприятия

Результатом функциональной деятельности предприятия по предложенной выше схеме составления его стратегического плана является документ, называемый “Стратегический план предприятия” и обычно имеющий следующие разделы [5]: Цели и задачи организации; текущая деятельность организации и долгосрочные задачи; стратегия организации (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы); функциональные стратегии; наиболее значимые проекты; описание внешних операций; капиталовложения и ресурсное распределение; планирование неожиданностей.

Приложения: Расчёты, справки, другая деловая документация, в том числе: объём годовых продаж по группам продуктов; годовая прибыль и убытки по подразделениям; годовой экспорт и его отношение к объёму продаж по подразделениям; изменения в наборе продуктов и доля рынка; программа ежегодных капитальных затрат; годовые денежные потоки; баланс на конец последнего года плана; политика поглощений и приобретений.

Факторы, влияющие на стратегический план

Анализ литературы по стратегическому планированию в западных фирмах показал, что как количество, также как и форма и содержание этапов составления стратегического плана, могут существенно варьироваться и, в свою очередь, они зависят от многих факторов, среди которых основными являются [10]:

1. Форма собственности фирмы.
2. Тип организации (специализированный или диверсифицированный).
3. Отраслевая принадлежность.
4. Размер организации (большая, средняя или малая).

Миссия организации

Одним из самых существенных решений при стратегическом планировании развития является выбор миссии организации. Известно, что основная, общая цель организации обозначается как миссия, а все остальные цели вырабатываются как ее составляющие, предназначенные для осуществления общей цели. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса обоснования и принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора оптимальной альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

Формирование миссии предприятия включает в себя [5,6]: выяснение рода предпринимательской деятельности фирмы; определение рабочих принципов фирмы под воздействием внешней среды; выявление корпоративной культуры персонала фирмы.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем. Часто руководители фирм считают, что их основная миссия – получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма, в конечном счете, сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка и требованиям покупателей, степени их удовлетворенности. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений.

Западные ученые [5,6,10] установили шесть ценностных ориентаций (табл. 1), которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Таблица 1

Ценностные ориентации

| Категория ценностей | | Типы предпочтительных целей |
|---------------------|--|--|
| Теоретические | Истина. Знание. Рациональное мышление. | Долгосрочные исследования и разработки |
| Экономические | Практичность. Полезность. | Рост. Прибыльность. Результаты. Накопление богатства. |
| Политические | Власть. Признание. | Общий объём капитала, продаж, количество работников. |
| Социальные | Хорошие человеческие отношения. Привязанность. Отсутствие конфликта. | Социальная ответственность относительно прибыльности. Косвенная конкуренция. |
| Эстетические | Художественная гармония. Состав. Форм и симметрия. | Дизайн изделия. Качество. Привлекательность. |
| Религиозные | Согласие с вселенной. | Этика. Моральные проблемы. |

Общие фирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

- Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы);

- Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат);

- Достижение цели (служит повышению эффективности организации); установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам;

- Взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического проектно-ориентированного управления только в том случае, когда топ-менеджмент предприятия правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них соответствующие службы и простимулирует их осуществление на протяжении жизненного цикла реализации проектов.

Оценка и анализ внешней среды

После установления своей миссии и целей руководство организации проводит диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии;
- контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей [7-9]:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и региональных инфраструктур структур.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся де-

мографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться “шоку будущего”, разрушающего организацию.

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Исследование внутренних факторов фирмы

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма достаточными внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. [5,6,10] Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, производственный и операционный менеджмент, человеческие ресурсы, бухгалтерский учет, корпоративная культура и образ компании. При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для компании;
- разнообразие и качество предлагаемых услуг, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;
- рыночная демографическая статистика и контроль за – изменениями требований рынка и за интересами потребителей;
- рыночные исследования и разработки новых услуг;

- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в организации;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение услуг (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий);
- прибыль, анализ финансового состояния может принести пользу фирме;
- выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

SWOT- анализ функций управления технологическими операциями

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы [3,4,9]:

- Может ли фирма предоставлять услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?
- Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?
- Какой флот на фирме?
- Подвержены ли услуги фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?
- Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?
- Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс организации?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и уровень подготовки руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество предоставляемых услуг и работу сотрудников. Корпоративная культура фирмы (атмосфера или микроклимат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения.

Известно, что имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов на основании чего формируется общественное мнение. Корпоративная культура и образ фирмы укрепляются или ослабевают

под действием репутации руководства и коллектива компании. Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

Выводы

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.

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. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Уч-к для Вузов. – М.: Изд-во "Зерцало", 1998. – С.188-254.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Уч-к. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – С.167-187.
5. Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York: Macmillan, 1980), pp. 48-49.
6. Arvind V. Phatak, International Dimensions of Management (Boston: Kent, 1983), pp. 40-41.
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.