

УДК 656.615.003

О.В. Воркунова, Н.В. Рощина, А.І. Мелай

Одеський національний морський університет

**РАНЖИРУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ
ЯК ОСНОВОПОЛОЖНИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗРОБКИ
СТРАТЕГІЇ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ**

Систематизовано основні фактори впливу на вибір стратегічних альтернатив при розробці стратегії судноплавної компанії. Сформовано процес розробки стратегії судноплавної компанії, що враховує специфіку галузі. На основі методу ранжирування стратегічних цілей розроблено склад генеральної стратегії судноплавної компанії. Розроблено матрицю зв'язку приватних стратегій судноплавної компанії у складі генеральної стратегії.

Ключові слова: стратегія судноплавної компанії, ранжирування стратегічних задач, приватна стратегія, генеральна стратегія.

О.В. Воркунова, Н.В. Рощина, А.И. Мелай

Одесский национальный морской университет

**РАНЖИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ
КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ
СУДОХОДНОЙ КОМПАНИИ**

Систематизированы основные факторы влияния на выбор стратегических альтернатив при разработке стратегии судоходной компании. Сформирован процесс разработки стратегии судоходной компании, учитывающий специфику отрасли. На основе метода ранжирования стратегических целей разработан состав генеральной стратегии судоходной компании. Разработана матрица связи частных стратегий судоходной компании в составе генеральной стратегии.

© Воркунова О.В., Рощина Н.В., Мелай А.І., 2017

Ключевые слова: стратегия судоходной компании, ранжирование стратегических задач, частная стратегия, генеральная стратегия.

О.В. Vorkunova, N.V. Roshchina, A.I. Melay

Odessa National Marine University

**RANGING OF STRATEGIC GOALS
AS THE FUNDAMENTAL ELEMENT OF DEVELOPMENT OF THE
SHIPPING COMPANY STRATEGY**

The article systematizes the main factors that influenced to the choice of strategic alternatives of the shipping company strategy. The process of developing the strategy of the shipping company has been formed with the specifics of the maritime transport industry. It is suggested to use the method of ranking strategic goals for the development of the shipping company strategy due to the fact that it allows to provide the strategy with the necessary flexibility and adaptability to the changing conditions of the external environment.

The general strategy of the shipping company was developed using the strategic goal ranging method. Shipping company strategy consists of a number of private strategies, each of which corresponds to a specific strategic priority. The most important goal of the shipping company is to upgrade the fleet. The second priority task is the searching for cargo for transportation by the company's ships. The next priority is the goal of planning personnel policy. And the last but not the least priority is the organization of maintenance and repair of the fleet. Within each of these strategic priorities, a number of tactical tasks are proposed, which are discussed in detail in the article. As a result, the matrix has been developed that clearly demonstrates that the general strategy of the shipping company is a complex of interdependent private strategies.

Keywords: shipping company strategy, ranging of strategic goals, private strategy, general strategy.

Постановка проблеми. Глибокі соціально-економічні перетворення, що відбулися в Україні, призвели до перегляду підходів управління судноплавними компаніями. Постійно мінливе зовнішнє середовище судноплавних компаній, посилення конкуренції, фактори непередбачуваності й невизначеності ускладнили процес управління компаніями й викликали необхідність розвитку у керівників стратегічного мислення. Використання принципів стратегічного управління сприяє збільшенню можливостей судноплавної компанії й підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості. При цьому найважливішим елементом управління судноплавною компанією є стратегія, розробка якої є складним процесом, що має унікальний характер в залежності від особливостей певної судноплавної компанії.

Огляд останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях закордонних та вітчизняних вчених використовується безліч визначень поняття «стратегія» та застосовується ряд загальних підходів до формування стратегії підприємства. І. Ансоф визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1]. А.А. Томпсон і А.Д. Стрікланд вважають, що стратегія є планом діяльності, що показує як виконати місію й досягти поставлені цілі [5].

Проблематиці стратегічного планування розвитку підприємств морського транспорту присвячені роботи таких науковців, як М.І. Котлубай, В.І. Чекаловець, М.Я. Постан, О.М. Степанов, О.В. Воркунова [2,3].

Розробка стратегії судноплавної компанії являє собою складний та унікальний процес, зумовлений ризиковим та ресурсномістким характером судноплавного бізнесу. Важливим аспектом стратегії судноплавної компанії має бути її гнучкість до змін зовнішнього середовища та викликаного ними зсуву внутрішніх пріоритетів розвитку судноплавної компанії. Незважаючи на те, що питання стратегічного планування досить широко розроблені науковцями в світі та в Україні, детальної розробки потребують особливості ранжирування стратегічних

пріоритетів розвитку судноплавної компанії, що забезпечуватимуть стратегії судноплавної компанії необхідну гнучкість.

Завдання дослідження. Основною метою даного дослідження є формування алгоритму ранжирування стратегічних пріоритетів при розробці стратегії розвитку судноплавної компанії в сучасних конкурентних умовах.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних задач:

- визначення факторів впливу на формування стратегії судноплавної компанії керівництвом;
- узагальнення етапів процесу розробки стратегії на базі систематизації різноманітних наукових підходів до стратегічного планування;
- розробка алгоритму формування генеральної та локальних стратегій судноплавної компанії з використанням методу ранжирування стратегічних цілей.

Основний матеріал дослідження. Інструментом розробки стратегії звичайно є стратегічний аналіз [1]. Стратегічний аналіз – це дослідницький процес, метою якого є оцінка реалізованої в цей момент судноплавною компанією стратегії й визначення нових напрямків подальшої діяльності компанії у відповідності зі змінами в її ближньому і дальньому оточенні. Стратегічний аналіз зосереджує увагу на діагностичній функції. Діагностика повинна відповісти на питання: що впливає на діяльність компанії, чи є цей вплив позитивним або негативним, у яких сферах компанія може розвиватися й успішно конкурувати тощо.

Стратегічний аналіз звичайно проводиться на трьох рівнях: макросередовище, галузь і безпосередньо судноплавна компанія [3].

Формування конкурентної стратегії судноплавної компанії – процес досить складний і тривалий. Метою цього процесу є вибір стратегічної альтернативи, що підвищить ефективність діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

На стратегічний вибір, що здійснюється керівниками судноплавної компанії, впливають різноманітні фактори. Основними з них є:

1. Схильність вищого керівництва судноплавної компанії до ризику. Традиційне керівництво компаній прагне мінімізувати ризик, що є надійною тактикою в середньо- і короткостроковій перспективі.

2. Досвід застосування стратегій у минулому. Застосування різних стратегій у стратегічному плануванні в попередні періоди дозволяє судноплавним компаніям накопичити позитивний і негативний досвід їхнього використання. Це дозволить більш обгрунтовано підійти до вибору стратегічних альтернатив, уникнути помилок у їхньому застосуванні.

3. Реакція власників та акціонерів судноплавної компанії. Варто мати на увазі, що нерідко власники акцій, що мають право участі в керуванні компанією, обмежують гнучкість рішень, прийнятих при виборі конкретної стратегічної альтернативи.

4. Фактор часу. Незважаючи на те, що рішення, які передбачаються в стратегічному плані, стосуються значних відрізків часу (п'ять і більше років), час на їхнє прийняття часто вимірюється годинами. Тому фактор часу при складанні стратегічного плану може сприяти успіху або невдачі в його реалізації.

У закордонній і вітчизняній практиці стратегічного управління існує велика кількість моделей розробки стратегії. Узагальнюючи роботи закордонних і вітчизняних авторів, процес формування стратегії виглядає наступним чином (рис. 1). Він включає наступні чотири етапи: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розробка стратегії й реалізація стратегії.

Перший етап «Стратегічний аналіз» дозволяє виявити й урахувати зовнішні й внутрішні фактори, що позитивно або негативно впливають на розвиток судноплавної компанії. На цьому етапі проводиться аналіз макрооточення й безпосереднього оточення, виявлення сильних і слабких сторін підпри-

ємства, його потенційних можливостей, загроз і резервів. Це дозволяє правильно уявити ситуацію, у якій знаходиться судноплавна компанія, а також створити основу для розробки її подальшої стратегії.

На другому етапі «Визначення стратегічних альтернатив» відбувається визначення місії судноплавної компанії, напрямків її розвитку й стратегічних цілей. На цьому етапі визначаються орієнтири майбутньої діяльності й способи та засоби досягнення цілей компанії. Етап постановки цілей є вирішальним, тому що, визначивши цілі свого розвитку, судноплавна компанія зосереджує свої ресурси на їхньому досягненні, що не дозволяє відволікти ресурси на інші операції. Крім того, на цьому етапі також підготовляються альтернативні стратегії, і проводиться початкове визначення їхньої економічної ефективності.

Третій етап «Розробка стратегії» полягає у виборі із усіх можливих варіантів розвитку одного найбільш ефективного для подальшого формування генеральної стратегії й розробці бізнес-проектів, планів і програм з їх подальшої реалізації.

Після остаточного вибору тієї або іншої стратегії на четвертому етапі «Реалізація стратегії» починається її впровадження. Для цього стратегія реалізовується за допомогою планів, взаємопов'язаних між собою й у цілому відповідаючих змісту обраної стратегії за функціональними сферами господарської діяльності судноплавної компанії.

Після закінчення останнього етапу процесу розробки стратегії необхідно встановити механізм контролю з метою здійснення компанією заходів з оцінки результативності впроваджуваної стратегії розвитку. Він повинен включати:

- визначення критерію оцінки результатів впровадження стратегії;
- зіставлення фактичних показників з наміченими;
- аналіз відхилень між фактичними й наміченими показниками;
- коректування стратегії, якщо буде потреба.

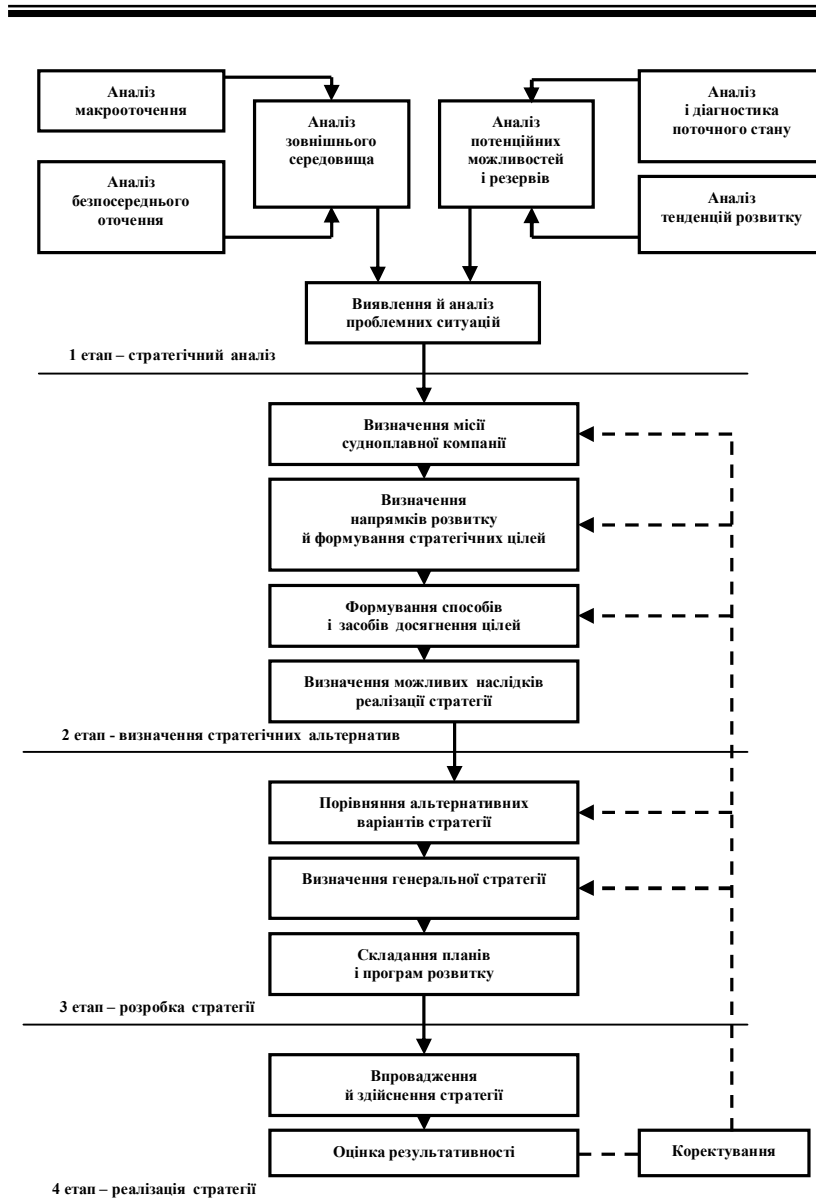


Рис. 1. Процес розробки стратегії судноплавної компанії

Такий механізм контролю через систему зворотного зв'язку дозволяє переглянути місію судноплавної компанії, її стратегічні цілі або генеральну стратегію.

Метод управління судноплавною компанією на основі ранжирування стратегічних задач є одним з методів управління на основі гнучких негайних вирішень [4]. Стратегії судноплавної компанії, засновані на довгостроковому плануванні, не дозволяють у реальному масштабі часу врахувати зміну зовнішнього середовища. Додатково для розробки стратегії судноплавної компанії з урахуванням таких змін можна використовувати ранжирування стратегічних задач.

Стратегічна задача – це частина стратегії судноплавної компанії, спрямована на розв'язок певної мети [2]. Щоб концентрувати ресурси на актуальних і істотних для компанії задачах, ці задачі потрібно ідентифікувати й проранжувати по важливості.

При розробці стратегії судноплавної компанії необхідно виділити наступні стратегічні задачі:

- стратегічна задача відновлення флоту;
- стратегічна задача пошуку вантажної бази;
- стратегічна задача планування кадрової політики;
- стратегічна задача забезпечення технічного обслуговування й ремонту флоту.

Стратегічні задачі проранжовані в порядку зменшення їх важливості. Сукупність стратегічних задач по регіонах діяльності складає локальну стратегію судноплавної компанії, комплекс яких складає генеральну стратегію судноплавної компанії. Графічно генеральна стратегія представлена на рис. 2.

Такий вибір стратегічних задач пояснюється необхідністю вирішення найбільш важливих проблем в області стратегічного планування роботи судноплавної компанії, необхідних для її успішної роботи. Розв'язок кожної стратегічної задачі вимагає вирішення великої кількості підзадач.

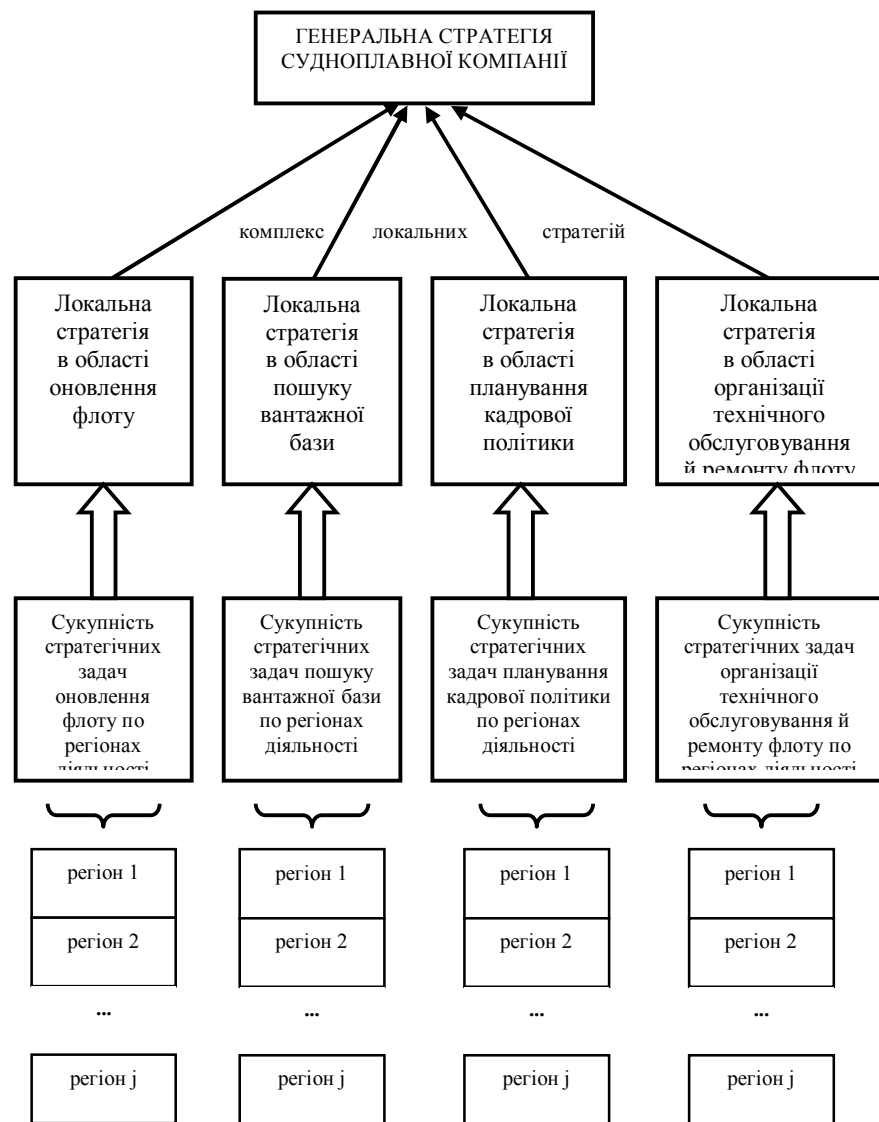


Рис. 2. Склад генеральної стратегії судноплавної компанії

У теперішній час відновлення флоту є найважливішим завданням більшості вітчизняних судноплавних компаній, що вимагає першочергового вирішення. При реалізації цієї приватної стратегії необхідно щоб судноплавна компанія не втратила вантажопотоки через відсутність флоту. Для цього необхідно своєчасно поповнювати флот суднами, що відповідають умовам роботи в конкретному регіоні з існуючими та перспективними вантажопотоками.

Розв'язок стратегічної задачі відновлення флоту вимагає вирішення цілої низки тактичних питань:

1. Визначення типу судна.
2. Вибір проекту судна й визначення необхідної кількості суден даного проекту. При виборі типів суден основним критерієм є період окупності судна. Вибір оптимального типу судна проводиться варіантним методом. При визначенні кількості суден слід походити з фінансових можливостей судноплавної компанії й обсягів вантажопотоків.
3. Вибір суднобудівного заводу, який буде здійснювати будівництво.
4. Визначення джерел фінансування будівництва суден.
5. Вибір місця реєстрації судна.

Стратегічна задача пошуку вантажної бази полягає в пошуку вантажовласників і фрахтувальників і укладанні з ними довгострокових угод для забезпечення завантаження суден. При цьому необхідно вміло поєднувати традиційні вантажопотоки, що склалися десятиліттями, з пошуком нових.

Стратегічна задача планування кадрової політики складається з декількох етапів.

1. Вибір форми працевлаштування. Для будь-якої судноплавної компанії важливими при стратегічному плануванні їх роботи в майбутньому періоді є питання кадрової політики. Одним з таких питань є вибір форми працевлаштування, яка використовується судновласником при формуванні екіпажів суден.

Існує дві форми працевлаштування: традиційна, коли плавсклад приймають на роботу в судноплавну компанію на тривалий період (тобто безпосередньо прямо від судновласника) і кріюінгова, яка являє собою набір моряків через фірму-посередника, що бере на себе всі функції, пов'язані з укомплектуванням і управлінням екіпажем судна.

При організації працевлаштування моряків через власний відділ кадрів судноплавної компанії існує можливість добре впізнати людину, що надійшла на роботу й працює тут багато років. Крім того, у цьому випадку є можливість для працівників підніматися по кар'єрним сходам, займаючи різні посади відповідно до отриманої професії. З наявних у компанії людей капітан підбирає собі екіпаж. На початку кожного року складається розміщення плавскладу по суднах, визначається основний і підмінний екіпажі на кожне судно.

Кріюінг заснований на контрактній системі працевлаштування моряків. Така форма кадрового забезпечення створена для того, щоб роботодавець (судноплавна компанія) мав як можна меншу відповідальність перед плавскладом, обмежену умовами контракту. Кріюінгові компанії займаються працевлаштуванням моряків, підбирають персонал для судновласників. Послуги кріюінгових компаній сплачуються на підставі укладеного договору між ними й судновласником.

2. Визначення необхідної кількості плавскладу. При виборі традиційної форми працевлаштування розрахункова кількість плавскладу визначається виходячи з кількості суден і кількості екіпажа на кожному судні з урахуванням підмінних екіпажів. Додатково створюється резерв плавскладу по всіх посадах. Плавсклад, що перебуває в резерві, одержує звичайно 75 % від посадового окладу зі штатного розкладу судна, на якому він працював.

Кріюінгова фірма співробітничает з декількома судновласниками. З моряків, що звернулися, створюється база даних по посадах. По запиті судновласника пропонується кілька кандидатів на кожен посаду. При позитивному рішенні

судновласника щодо кожної конкретної кандидатури із цією людиною укладається контракт, при негативному – він чекає наступної пропозиції своєї кандидатури іншому судновласникові.

Стратегічна задача організації технічного обслуговування й ремонту флоту припускає вирішення наступних тактичних питань:

1. Вибір форми організації технічного обслуговування.

Існує дві форми організації технічного обслуговування: шляхом створення власного технічного відділу судноплавної компанії й через спеціалізовану компанію. На вибір форми організації впливають наступні фактори: розмір судноплавної компанії, стан флоту, віддаленість суден від місця знаходження технічного відділу тощо.

2. Визначення необхідної кількості суден, що вимагають ремонту.

Існують наступні види ремонту суден: аварійний, поточний, планово-профілактичний і середній. Кількість суден, що вимагають ремонт кожного виду, визначається з урахуванням віку судна і його технічного стану.

Приватні стратегії судноплавної компанії тісно зв'язані між собою. Зв'язок між приватними стратегіями представлений на рис. 3.

Таким чином, стратегія судноплавної компанії являє собою комплекс взаємозалежних локальних стратегій. Тільки комплексне вирішення стратегічних задач дозволяє розробити стратегію судноплавної компанії.

Висновки. Систематизація підходів до розробки стратегії та вивчення її особливостей для судноплавної компанії дозволяють визнати метод ранжирування стратегічних задач як ключовий, що забезпечує гнучкість сформованої стратегії. Досліджено і виявлено тісний взаємозв'язок локальних стратегій судноплавної компанії, кожна з яких базується на окремій стратегічній задачі. Перспективним представляється

подальша розробка механізму впровадження та реалізації стратегії судноплавної компанії.

Приватні стратегії	Відновлення флоту	Пошук вантажної бази	Планування кадрової політики	Технічне обслуговування й ремонт флоту
Відновлення флоту	—	Нові судна дозволяють залучати нові вантажопотоки	Залежно від кількості суден визначається кількість плавскладу й необхідність їх підготовки	Визначаються щорічні витрати на ремонт і модернізацію суден
Пошук вантажної бази	Залежно від роду вантажу й обсягу вантажопотоків визначається тип суден і їх потрібну кількість	—	Підвищення рівня професійної підготовки плавскладу й керуючих працівників	Виконання заходів контролюючих органів для розширення району плавання суден
Планування кадрової політики	Відбір найбільш підготовлених фахівців для роботи на нових судах	Необхідність перенавчання плавскладу для перевезення нових вантажів	—	Необхідність підбору плавскладу для проведення технічного обслуговування й ремонту суден під час рейсу
Технічне обслуговування й ремонт флоту	Обслуговування нових суден вимагає нових підходів	Ремонт і модернізація суден для перевезення нових вантажів	За рахунок грамотного обслуговування флоту екіпажем необхідно добитися зменшення аварій	—

Рис. 3. Матриця зв'язку приватних стратегій судноплавної компанії

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Воркунова О.В. Формирование конкурентной стратегии судоходной компании Украины /О.В. Воркунова // Экономические инновации. Проблемы (Современный инструментарий) развития производственной инфраструктуры: Сб. научн. труд. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2007. – № 32. – С. 166-175.
3. Підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств морегосподарського комплексу України: Монографія / В.В. Жихарева, Н.В. Дубовик, Ю.О. Наврозова та ін.]. – Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2016. – 239 с.
4. Роціна Н. В. Основи програмно-цільового управління інноваційною діяльністю підприємств водного транспорту / Н. В. Роціна // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Одеса, 2012. – Вип. 41. – С. 142-154.
5. Thompson A.A. jr., Strickland III A.J. Strategic management. Concepts and cases. – Irwin, Burr Ridge, 1993. – 494 p.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2017

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Підприємництво та економіко-математичне моделювання» Одеського національного морського університету
Г.С. Махуренко

кандидат економічних наук, начальник відділу постачання судноплавної компанії ДП «Інтреско Лтд»
О.С. Горб