

УДК 656.611.2:06.051

Ю.Е. Прихно

*Одесский национальный морской университет, Одесса***РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ МУЛЬТИПРОЕКТЫ***Обоснована необходимость мультипроектного управления развитием судоходных компаний.***Ключевые слова:** *корпоративная стратегия, дорожная карта, мультипроект развития***РЕАЛИЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ ЧЕРЕЗ МУЛЬТИПРОЕКТИ***Обґрунтовано необхідність мультипроектного управління розвитком судноплавних компаній.***IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE SHIPPING COMPANY IN THE MULTIPROJECT***The need to multiproject management development of shipping companies.***Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими заданиями**

Эффективность национальной экономики, экономический рост, устойчивость развития территориальных комплексов и внешнеэкономической деятельности традиционно определяются функционированием транспорта. Судоходные компании являются важнейшими составляющими транспортного комплекса страны. Они работают в условиях конкуренции с другими отечественными и зарубежными судоходными компаниями, а так же с перевозчиками, использующими другие виды транспорта. Именно поэтому, в настоящее время, успешная деятельность любой судоходной компании, а тем более ее развитие, невозможны без хорошо продуманной стратегии. Обобщение, анализ и систематизация мировой теории и практики успешного управления судоходными компаниями должны способствовать скорейшему переходу украинских компаний на новые проектно-ориентированные методы управления, что, несомненно, приведет к повышению экономического потенциала страны в целом.

Реализация стратегии компаний при проектно-ориентированной деятельности всегда осуществляется через комплексные программы или мультипроекты, в которых тесно взаимосвязаны многие экономические, технические, технологические, социальные, организационные и другие проекты, что обуславливает необходимость применения мультипроектного управления.

Анализ последних исследований и публикаций

Проблеме создания методологии развития организаций посвящены научные разработки многих отечественных и зарубежных ученых. Среди них особую ценность для развития компаний через проекты представляют исследования Бушуева С.Д. [1-4], Рача В.А. [5-7], Шахова А.В. [8], Руденко С.В. [9] и др.

Данные исследования посвящены разработке научно-теоретического и научно-практического базиса применения методологии управления проектами для развития предприятий. В основе исследований лежит технология проактивного управления развитием организации.

Проблемы построения, управления и развития в таких сложных системах, как морской кластер, рассматриваются в работах отечественных и зарубежных ученых и специалистов, в частности, Козыря Б.Ю., Чекаловца В.И., Гребенник Н.Г. [10-12] и др. Козырь Б.Ю. в своих работах обосновывает привлекательность создания морского кластера, как эффективного инструмента повышения конкурентоспособности всего региона [10]. В исследованиях рассмотрены стратегии развития морских кластеров в системе обеспечения конкурентоспособности морских торговых портов, ядром морского кластера в данных научных разработках является морской порт. Однако, на наш взгляд, более простой и эффективной организационной структурой может выступать морской кластер, ядром которого является судоходная компания. В [11] рассматривается управление развитием морского кластера на основании интегрированной модели сбалансированного роста, однако, остается нерешенной задача обеспечения связи проектов развития со стратегией морского кластера, которая, на наш взгляд, должна решаться в рамках мультипроектного управления. Проблемы реализации корпоративной стратегии через проекты освещается в работах по управлению проектами и стратегическому менеджменту [1-6]. Однако, упомянутые исследования стратегического управления развитием компаний через проекты, а так же использование такого метода, как построение дорожных карт, проводились без учета особенностей судоходных компаний.

Цель работы

Исследование особенностей применения мультипроектного управления реализацией стратегии развития судоходной компании является целью работы.

Процесс разработки стратегии судоходной компании является достаточно сложным. Он включает в себя четыре этапа:

1. Стратегический анализ, который должен позволить выявить и учесть внешние и внутренние факторы, положительно или отрицательно влияющие на развитие судоходной компании.

2. Определение стратегических альтернатив. На этом этапе необходимо определить миссию судоходной компании, направления ее развития, стратегические цели и задачи.

3. Разработка стратегии. На этом этапе необходимо выбрать из множества возможных вариантов развития один – наиболее эффективный.

4. Реализация стратегии. После окончания последнего этапа необходимо установить механизм контроля с целью проведения компанией мер по оценке результативности реализуемых проектов развития. Корпоративная стратегия компании - это определение ценностей компании, находящихся выражение в финансовых и других целях. Она базируется на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, какую из категорий концептуальной модели стратегий развития выберет судоходная компания, и как будут связаны между собой различные направления бизнеса.

Мировой опыт показывает, что единственным универсальным подходом к решению задач обеспечения устойчивости и развития организаций являются инструменты целеполагания и целедостижения, и, следовательно, проекты (программы) и проактивное управление ими [1]. В связи с тем, что рассматриваются только проектно-управляемые судоходные компании, то есть компании, которые осуществляют свою деятельность через множество проектов, то в данном случае необходимо применять методы и средства мультипроектного управления, которые позволяют осуществлять контроль проектов и обеспечивают их выполнение в установленный срок и в рамках имеющихся ресурсов. Корпоративная стратегия устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса, и, в силу этого, возникает ясность, что следует делать, а от чего нужно отказаться. Так как ключевым моментом корпоративной стратегии является распределение ресурсов, то корпоративная стратегия должна быть реализована через

множество проектов развития, входящих в мультипроект развития судоходной компании (рис. 1).

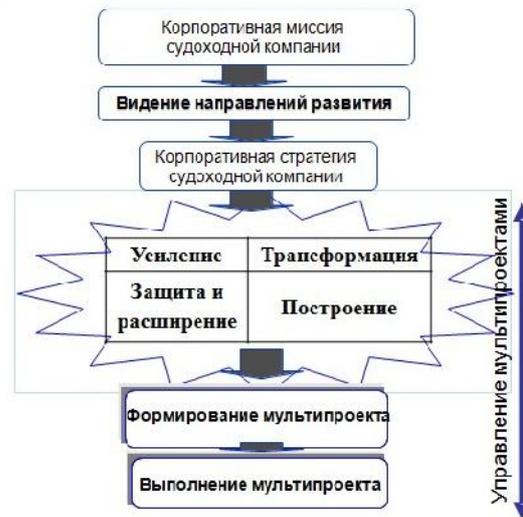


Рис. 1. Реализация корпоративной стратегии судоходной компании через мультипроекты

Для реализации миссии судоходной компании необходимо разработать «Дорожную карту», которая покажет взаимосвязь между управлением проектами, программами и портфелями проектов, демонстрируя, каким образом стратегические цели компании достигаются через реализацию проектов [13]. Следовательно, «Дорожная карта» позволяет определить наиболее эффективные пути и механизмы практической реализации корпоративной стратегии.

Построение «Дорожной карты» предоставляет возможность предвидения и планирования будущего судоходной компании, а успешная реализация стратегии без использования моделей предвидения развития организации невозможна. С помощью данного метода возможно управлять развитием компании в зависимости от выбранной корпоративной стратегии. Принимая во внимание то, что на развитие судоходной компании влияют множество факторов, таких как уровень принятия управленческих решений, стадии жизненного цикла компании, поведение компании в конкурентной среде, позиция судоходной компании, занимаемая в отрасли, степень реализации стратегии и многое другое, то прямой их учет выглядит весьма проблематичным. В таких условиях методика построения «Дорожных карт» дает наглядное представление об эффективных механизмах и направлениях развития компании (рис. 2).

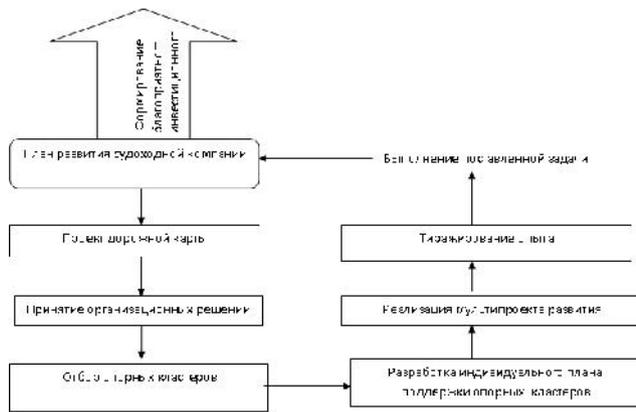


Рис. 2. Алгоритм реализации дорожной карты морского кластера

Сегодня наиболее эффективным путем реализации проектов развития судостроительных компаний является создание кластеров государственного уровня, имеющих общесистемное значение и оказывающих влияние на экономику страны в целом. Кластерный подход позволяет с помощью государства объединять сильные стороны участников рынков в рамках кооперации, направляя их усилия на решение совместных задач и взаимное развитие. Тенденции развития мировой экономики показывают, что использование кластерных подходов в организации бизнеса в качестве адекватного инструмента модернизации экономики не имеет альтернативы.

В ситуациях принятия управленческих решений высокого уровня ответственности четкий алгоритм построения дорожной карты развития судостроительной компании становится обязательным условием, соответственно, необходимо четко обозначить, фазы жизненного цикла проекта развития судостроительной компании [14], так как этот фактор является одним из наиболее значительно влияющих на развитие компании в целом (рис.3). Четкое представление фаз жизненного цикла проекта развития судостроительной компании формирует понимание требований и ограничений, которые должны быть применены к проектам развития. Сегодня концепция кластеризации является новым способом видения, к которому можно прийти, объединив проекты развития судостроительной компании в мультипроект в рамках морского кластера. Исходя из системного подхода и методов мультипроектного управления, кластерная стратегия должна являться составной частью стратегии социально-экономического развития региона. Кластерная стратегия на микроуровне (стратегия участия в кластере) должна быть составной частью стратегии повышения конкурентоспособности предприятий.

Как примеры повышения конкурентоспособности экономики страны, хорошо известны

биотехнологические, машиностроительные и электротехнические кластеры Китая, Тайваня и Японии. Правительство Китая, привлекая иностранные инвестиции США и Великобритании, построило более пятиста особые зоны-кластеры, в которых находится около 1300 фирм с общей численностью сотрудников более 5 млн. человек. В США, по данным Гарвардской школы бизнеса, функционирует 380 кластеров, в которых занято более 32% трудоспособного населения. Кластеризация ведется и в датской, финской, норвежской и шведской промышленности. Правительство Финляндии, применив кластерный и проектный подходы к анализу структуры экономики, разработало промышленную политику страны. Это привело к тому, что сегодня, согласно исследованиям Мирового Экономического форума (World Economic Forum), Финляндия занимает первые места в рейтинге текущей и перспективной конкурентоспособности и по этим показателям имеет лучший результат, чем ведущие индустриальные державы мира, такие как Япония и Великобритания.

Успешно функционируют кластерные структуры в химической, машиностроительной, полиграфической промышленности Германии, фармацевтический кластер в Швеции, морской кластер в Норвегии и другие. Ядром морского кластера Норвегии являются судостроительные компании, они составляют почти 62% от общего числа компаний, входящих в кластер, и создают около 50% прибыли морской отрасли.

В России также активно формируются кластерные инициативы: за последнее десятилетие были созданы автомобильный кластер в Поволжье, Санкт-Петербургский морской кластер, Ивановский текстильный кластер и многие другие.

Таким образом, за рубежом, в настоящее время, применение проектного подхода, создание финансово-промышленных групп (ФПГ) и, как следствие, кластеризация является действенным инструментом развития малых и средних предприятий, в том числе и судостроительных компаний [15].

Для создания кластера необходимым условием является взаимодействие представителей бизнеса, власти и науки, что при применении проектно-ориентированного подхода, даст системное видение направлений развития морского кластера, а это приведет к росту благосостояния региона и повышению уровня конкурентоспособности отрасли. Таким образом, создание и развитие кластеров рассматривается как важное конкурентное преимущество национальной экономики, обеспечивающее реальный синергетический эффект.

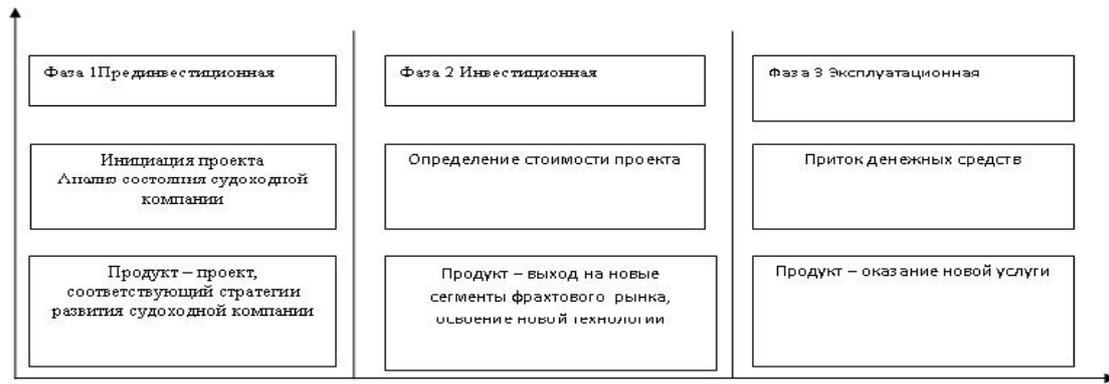


Рис. 3. Фазы жизненного цикла проекта развития судоходной компании

В рамках кластера предприятия, входящие в него, сотрудничают, но не исключают конкуренцию, позволяя извлекать выгоду и из конкуренции, и из кооперации. Концепция «соопетитион» позволяет сочетать преимущества частной инициативы каждого из предприятий, их стремления к развитию, рождающегося в результате конкурентной борьбы и кооперации, которые побуждают компании, являясь соперниками, действовать взаимосогласованно.

Для эффективного управления мультипроектами развития судоходной компании в рамках морского кластера вся система должна быть хорошо структурирована. Проектирование и разработка концептуальной модели проводится в соответствии с целями кластера на основе корпоративной стратегии. При формировании модели особое внимание должно быть уделено непротиворечивости интересов отдельных участников кластера и обеспечению их прав как независимых хозяйствующих субъектов. Исследование процессов функционирования морского кластера в условиях постоянно меняющихся факторов внешней и внутренней среды особенно актуально с точки зрения взаимосвязи динамического, статического и структурного аспектов, с одной стороны, и понимания механизмов адаптации к меняющимся условиям, с другой. В таких условиях применение методов мультипроектного управления позволяет: повысить научную обоснованность кластерной стратегии региона; обеспечить соответствие проектов развития судоходной компании достижению стратегических целей более высокого уровня; предоставить комплексное решение проблемы интеграции судоходной компании в морской кластер; обеспечить реализацию корпоративной стратегии за счет достижения целей мультипроекта развития судоходной компании; расширить источники финансирования судоходной компании за счет совместного использования ресурсов государства, бизнеса и международных организаций, эффективно

управлять ресурсами, сроками, бюджетом благодаря разработанной системе мониторинга и оценки.

Все это в совокупности дает возможность разрабатывать и реализовывать эффективные кластерные программы с целью повышения конкурентоспособности кластеров и регионов.

Морской кластер должен рассматриваться как сложная система, позволяющая согласовать интересы конкурирующих предприятий на региональном и государственном уровне, получив при этом значительный синергетический эффект. Кластеризация содействует укреплению социально-экономической безопасности и устойчивому развитию регионов, поскольку содействует росту их конкурентоспособности. Системообразующей основой кластера является главная цель его создания.

Главная цель создания кластера отличается от частных целей участников, так как заключается не в максимизации прибыли, а в создании условий, предпосылок, организационных и социальных возможностей для устойчивого развития региона, в котором данный кластер функционирует.

Для формирования структуры мультипроекта развития судоходной компании в рамках морского кластера необходимо четко представлять, какие именно проекты развития предстоит реализовать для перехода между секторами концептуальной модели стратегий. Таким образом, основываясь на информации, представленной в [1] и принимая во внимание дополнения, которые учитывают специфику отрасли, возможным представляется реализовать мультипроект развития судоходной компании, переходя от видения развития к реальности (рис.4).

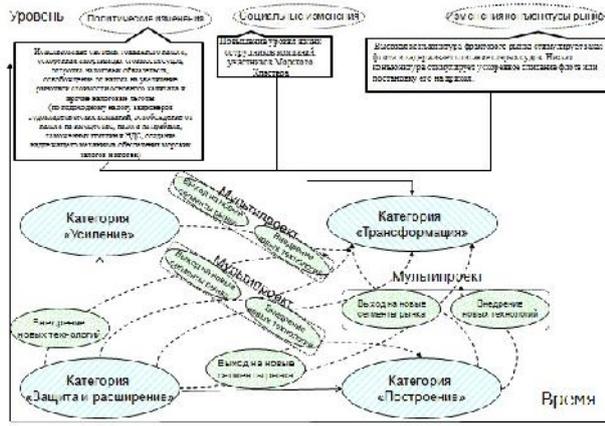


Рис. 4. Переход от видения к реальности через управление мультипроектами развития судоходной компании

Соответственно, ключевым условием формирования конкурентоспособных кластеров с участием судоходных компаний, является их системная организация и видение их развития. Создаются морские кластеры, как правило, на базе традиционных специализаций региона, с применением методов мультипроектного управления, с использованием технологических инноваций и выходом на новые сегменты рынка.

Каждая из стратегий морского кластера направлена на обеспечение решения соответствующих стратегических целей и задач, что создает необходимые условия для устойчивого развития кластера в целом: способствует выходу услуги по перевозке грузов национальным водным транспортом на международный уровень, обеспечивает формирование инновационного потенциала предприятий, создает благоприятные условия со стороны государства по созданию и развитию морского кластера, формирует финансовую, образовательную и производственную инфраструктуры кластеров, способствует созданию благоприятных условий для квалифицированных специалистов организаций морского кластера и решению кадрового вопроса.

Таким образом, под «кластеризацией» отраслевого комплекса могут пониматься управленческие действия по формированию кластеров или их развитию, направленные на повышение эффективности кластера, региона и страны, основанные на методах мультипроектного управления. Данная процедура во многом зависит от возможностей перераспределения ресурсов в целях реализации проектов развития, именно поэтому методы и средства мультипроектного управления развитием судоходных компаний в рамках морских кластеров становятся все более актуальными и необходимыми.

Список литературы

1. Бушуев С.Д. Управление проектами развития от видения к реальности // II міжнар. конф. "Управління проектами у розвитку суспільства". – К.: КНУБА, 2005. – С. 15 – 18.
2. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров.- К.: ПРИДИУМ, 2006. – С. 208.
3. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами. /С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. – К.: Саммит книга, 2010.-768 с.
4. Бушуев С.Д. Проектный менеджмент. Взгляд в будущее // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць / За ред. В.А. Рача. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2000.- №2(1).- с.7-10.
5. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
6. Рач В.А. Методологія системного підходу та наукових досліджень: навч. посібник / В. А. Рач, О. В. Ігнатова – Луганськ: вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. – 210 с.
7. Рач В.А. Методи оцінки альтернативних проектів стратегій регіонального розвитку // Матеріали конференції «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв, 2009. – 4 – 6 с.
8. Шахов А.В. Проектно-ориентированное управление жизненным циклом ремонтпригодных технических систем: дис. дотоктора технических наук: 05.13.22 / А.В. Шахов, В.И. Чимишир. – Одеса: Феникс, 2006. – 238 с.
9. Руденко С.В. Проектно-ориентированное управление состоянием окружающей среды в территориальных эколого-экономических системах: дис. доктора технических наук: 05.13.22 / С.В. Руденко. – Одеса: Феникс, 2012. – с.
10. Козырь Б.Ю. Кластерные системы в проектах развития морских торговых портов Украины // Управління розвитком складних систем. – Київ, 2011. - №6, С. 99-102.
11. Бушуев С.Д. Інноваційні механізми управління програмами розвитку морських торговельних кластерів / Бушуев С.Д. Козырь Б.Ю.// Управління розвитком складних систем. – Київ, КНУБА, 2011. - № 7 С. 5-8.
12. Чекаловец В.И., Гребеник Н.Г. Перспективы кластерных структур в морской отрасли Украины // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2009. - №27, С. 28.
13. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: монография.// Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х. – К.: 2011.- 263с.
14. Ковтун Т.А. Система моделей поддержки процесса инициализации проекта предоставления транспортной услуги: дис. кандидата технических наук: 05.13.22 / Т.А. Ковтун. – Одеса: Феникс, 2008. – 220 с.
15. Павловская Л.А., Прихно Ю.Е. Современные тенденции в проектной деятельности судоходных компаний. // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – Харьков, 2011. - №1/7 (49), С. 19-21.

Статья поступила в редколлегию 11.10.2012

Рецензент: д-р экон. наук И.П. Лапкина, профессор, зав. каф. «Системный анализ и логистика» Одесского национального морского университета, Одесса.