

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЮ, МИССИЮ И ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МОРСКОГО ТРАНСПОРТА РОССИИ ПРИ ИНТЕГРАЦИИ В МИРОВОЕ ХОЗЯЙСТВО

*И.В. ШЕВЧЕНКО, доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета, Кубанский государственный университет
e-mail: dean@econ.kubsu.ru*

*Н.Н. КРЮЧЕНКО, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, Новороссийский институт (филиал) Московского гуманитарно-экономического университета
e-mail: gazetage@mail.ru*

Аннотация

В статье рассматриваются ключевые факторы, определяющие стратегию, миссию и цели предприятий морского транспорта России при интеграции в мировое хозяйство. Авторами раскрываются особенности применения механизма стратегического планирования, методики анализа эффективности формирования миссии и целей, моделирования стратегического развития организации.

Ключевые слова: факторы, определяющие стратегию; миссия и цель; развитие; технологическая инфраструктура; интеграция предприятий морского транспорта; мировое хозяйство.

В современных международных отношениях и в целом в мировой экономике основополагающую роль играют ключевые факторы, определяющие стратегию, миссию и цели развития технологической инфраструктуры при интеграции морского транспорта России в мировое хозяйство. Стратегическое управление в контексте выявления ключевых факторов, определяющих стратегию, миссию и цели развития технологической инфраструктуры при интеграции морского транспорта России в мировое хозяйство, формирует систему регулирующих функций направленных на совершенствование планирования и прогнозирования при осуществлении деятельности организации. В то же время стра-

тегическое планирование представляет собой совокупность принципов, способов и методов, которые позволяют создать механизм контролирующей формирующей системы, включающей цели и задачи, направленные на дальнейшее достижение сотрудниками организации по направлению деятельности и транспортной отрасли в целом с перспективным выстраиванием отношений в мировой системе транспортных коридоров [1, с.125].

Кроме того, стратегическое планирование выражается в осуществлении теоретико-методологического управления и соответствующих этапов, позволяющих выработать вектор деятельности хозяйствующего субъекта путем применения целеполагания и создания практико-ориентированных задач по достижению поставленных целей, т. е. стратегия управления предоставляет способ достигнуть целей, выстраиваемых посредством логико-ориентированного подхода и инструментов менеджмента для подтверждения и принятия наиболее объективного, соответствующего законодательству и нормам решения [6]. Разработка стратегии по созданию проекта, направленного на повышение эффективности использования существующей и созданию новой транспортной инфраструктуры, дает возможность подтвердить реальность заявляемых целей и осуществляемых управленческих решений. Ключевая задача обеспечения функционирования – направление по инновационному и эффективному развитию как деятельности транспортных организаций, так и

транспортной отрасли в контексте международных отношений [3, с. 27].

Механизм стратегического планирования включает функции по направлениям воздействия с учетом особенностей внешней и внутренней среды деятельности организации. К первой внешней функции стратегического планирования можно отнести приспособление к соответствующей среде. Под данным приспособлением следует понимать адаптацию к внешней среде с учётом постоянно меняющихся коммерческих условий деятельности предприятий [6]. Упомянутые условия включают дифференцированные риски, оказывающие воздействие на организационную структуру и финансовые потоки, создавая тем самым привилегии и угрозы.

Функция адаптации к условиям внешней среды создает комплекс мероприятий для выявления и концентрации на появлении конкурентоспособных преимуществ самого хозяйствующего субъекта и минимизации существующих рисков потерь (материальных, финансовых, кадровых и т.д.) при ведении коммерческой деятельности. Важно, если инструменты планирования и прогнозирования будут использоваться при мониторинге преимуществ и рисков внешней среды деятельности организации. Оперативное управление должно коррелировать с планированием и способствовать выстраиванию модели прогнозирования фирмы с использованием циклической системы и обратной связи. Ключевым аспектом стратегического управления организацией является создание комплексного подхода по формированию конкурентных преимуществ, способствующих эффективной адаптации предприятия к внешней среде с учетом современных экономических тенденций [2].

Вторая функция стратегического планирования – дифференциация средств организации. Дифференциация напрямую связана с регулированием ресурсного обеспечения структурных подразделений, способствует диверсификации организации с использованием всех видов средств, позволяющих удовлетворить потребности потребителя, рационально и объективно уменьшая долю расходов и рисков упущенной прибыли [4].

Эффективная дифференциация средств организации, регулирование, контроль и применение структурными подразделениями по-

зволяют создать финансовый механизм, регулирующий внутрифирменные отношения, с предоставлением дополнительных источников средств для диверсификации охватываемых сфер деятельности [7, с. 203].

К третьей функции стратегического планирования относится трансформация бизнес-процессов. Функция трансформации раскрывается через программирование и внедрение автоматизированных систем, путем оптимизации деловых, внутрифирменных процессов. Взаимодействие и взаимовыручка, учитывающая сплоченность команды – персонала компании, создают предпосылки эффективности, занятости и результативности с учетом прежнего опыта.

Стратегическое планирование организацией по средствам данной функции трансформации бизнес-процессов раскрывается в выполнении управленческих, финансовых, кадровых и других видов преобразований, позволяющих достичь определенных организацией целей стратегического управления. Главное при реализации данной функции и стратегического менеджмента фирмы – прогнозирование, которое при получении оперативных результатов имеет максимальное подтверждение программируемых задач [1, с.143].

Выделяя четвертую функцию согласования и нормативного регламентирования, а также нормирования бизнес-процессов, необходимо помнить о взаимозависимости и корреляции, нацеленной на конечный результат, т. е. создание эффективного механизма стратегического управления организацией. Согласование и нормативное регламентирование способствуют улучшению координации и взаимозависимости структурных подразделений, а регулирование дополняет теоретико-прикладные цели оперативными практико-ориентированными задачами фактической деятельности компании и информации, полученной из аналогичных организаций данной сферы. В этом случае стратегическое планирование организацией содержит комбинированную совокупность взаимозависимых целей и задач. Согласование и нормативное регламентирование целей и задач предполагает процесс целеполагания и задачу закрепления за конкретными лицами и подразделениями на базе планов и прогнозов, сформулированных,

утвержденных и закрепленных за конкретными исполнителями.

С целью выявления ключевых факторов, определяющих стратегию, миссию и цели развития предприятий морского транспорта России при интеграции в мировое хозяйство, на примере публичного акционерного общества «Новороссийский морской торговый порт» проведем анализ динамики показателей развития ПАО «НМТП» в период с 2016 по 2020 г. (прогнозный) включительно.

Исходя из предложенного анализа динамики показателей развития ПАО «НМТП» можно сделать следующие выводы. Доля рынка по генеральным и навалочным грузам в Азово-Черноморском бассейне в процентах к 2014 г. в 2017 г. выросла на 7 %, а прогнозные значения к 2020 г. может составить 15 %.

Сокращение энергетических затрат в процентах от исполнения плана энергетической эффективности в 2017 г. составило 5 %, а прогнозные значения к 2020 г. может составить 6,6 %.

Относительно показателя выручки на одного сотрудника компании за отчетный период фактически в 2017 г. данный показатель составил 3 783 тыс. р./чел., а прогнозные зна-

чение к 2020 может составить 3 821 тыс. р./чел [2].

В то же время показатель рентабельности собственного капитала (ROE), который раскрывает отношение чистой прибыли за отчетный период к привлеченному капиталу, в 2017 г. составил 12,9 %, а прогнозные значения данного показателя к 2020 может снизиться и составить 10,3 %.

Показатель TSR общей акционерной доходности позволяет определить рыночную доходность организации при установлении премии за риск по модели CAPM. В нашем случае значение данного индекса доходности в 2017 г. составило 12,9 %, а прогнозные значения к 2020 г. может составить 10,9 %.

Индекс EBITDA дает представление о степени прибыльности с учетом процентов к уплате, амортизации и налогового бремени.

С помощью данного показателя можно проанализировать уровень потока денежных средств, применяется он при сравнительном анализе организаций аналогичной сферы деятельности. В 2017 г. значение показателя EBITDA 610 млн дол. США, а прогнозные значения к 2020 г. имеет вероятность к росту до 647 млн дол. США.

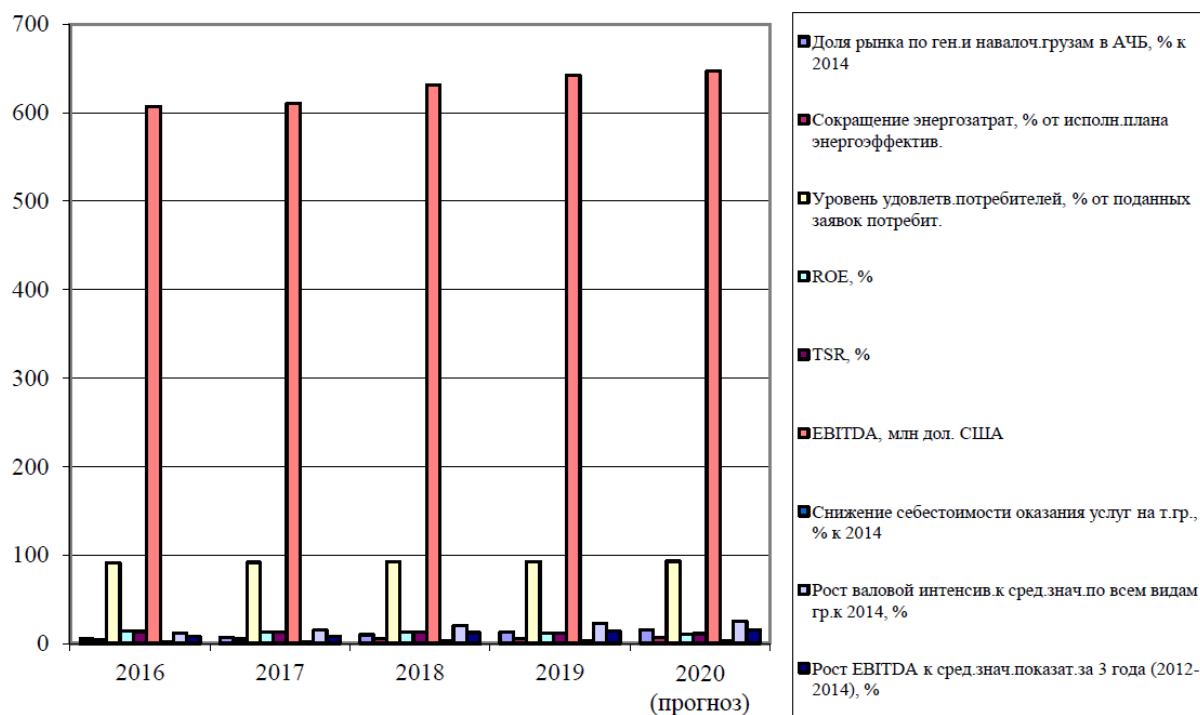


Рис. 1. Анализ динамики показателей развития ПАО «НМТП» в период с 2016 по 2020 г.

Снижение себестоимости оказания услуг на 1 т груза в процентах к 2014 г. свидетельствует об изменениях в обеспечении процессов оказания транспортных услуг различными информационными и техническими средствами.

Анализ внешней среды и оценка текущего финансового состояния деятельности предприятий международного морского транспорта на примере ПАО «НМТП» – это принципиальные составляющие стратегического управления, позволяющие осуществлять постоянный мониторинг изменений внешней среды и последствий ее воздействия на финансовое состояние как самой организации, так и отрасли в целом.

Координация и нормативное регламентирование позволяют отрегулировать и получить обратную связь от конечного исполнителя через структурные подразделения и центры ответственности, тем самым предоставляя информацию для системы планирования и прогнозирования деятельностью международного морского транспортного предприятия. В качестве объектов согласования и нормативного регламентирования можно выделить звенья и процессы организационной структуры предприятия.

Стратегическое управление и планирование предполагают наличие требований, предъявляемых к персоналу входящего в состав высшего организационного менеджмента компании [1, с. 180].

Первое требование должно способствовать раскрытию в специалисте техники построения модели ситуации и изменению в динамике. Предложенный процесс должен раскрываться в контексте совокупного понимания внутренней и внешней политики организации, с учетом существующих и реализуемых закономерностей, нацеленных на конечного потребителя (товаров, работ, услуг) фирмы. Анализ конкурентов и соответствующих возможностей способствует получению реальной ситуации и перспектив предприятия на рынке. Для аналитика важным умением может быть способность к построению причинно-следственных связей при первоначально абстрактном, но в результате объективном выявлении самой причины такого или иного результата. Обратная связь позволяет перейти от фактических процессов к теоретическим и обратно, тем самым дополняя как первое, так

и второе, что формирует условие компетентности при реализации стратегии управления организацией.

Второе требование должно позволить обосновать потребность модификации сложившейся ситуации в организации. Насыщенность и динамичность рыночных условий предполагает постоянные изменения в деятельности предприятий и политики распространения своего влияния на конечного потребителя. Главное здесь – довести до руководства необходимость проведения изменений на предприятии с последующей адаптацией к ним всех сотрудников.

Третье требование – это содействие модификации и эффективной реализации. Здесь важно выработать осмысленную и наиболее целесообразную стратегию, которая должна обосновать необходимость изменений, раскрыть возможности и выявить риски. Кроме того, плановику следует учесть вариативность сценариев и конечный результат воздействия различных факторов в ходе составления плана, прогноза событий, возможных последствий.

Методическое сопровождение является четвертым требованием. Моделирование стратегического развития предприятия строится на соответствующем анализе и включает: портфельный анализ, матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ), матрицу «Мак-Кинзи», модель PIMS («Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии»), SWOT-анализ [5].

Пятое, итоговое требование выражается в материализации стратегии и тактике реализации с учетом реальных рыночных условий. Материализация должна осуществляться путем технологического процесса с корректировкой стратегических посылов на базе факторного анализа.

Формирование и утверждение миссии предприятий международного морского транспорта по примеру ПАО «НМТП» в условиях экономических изменений становится ключевой целью высшего менеджмента любой компании. Формирование теоретических аспектов миссии организации является базой стратегического управления. Эффективность и результативность хозяйствующего субъекта в пределах причинно-следственной связи определяется миссией, затем обоснованной

стратегией и результатами продуктивной деятельности компании.

В связи с тем что любая миссия предполагает построение исключительных параметров, следует сформировать соответствующую классификацию миссий. У каждой из рассматриваемых миссий будут свои оригинальные черты, адаптируемые к условиям функционирования международного морского транспортного предприятия на примере ПАО «НМТП» [2].

Рассмотрим как отдельную категорию или вид миссию-назначение, раскрывающую краткую характеристику направления деятельности предприятия, формат товара, работ, услуг и их номенклатуры для конечного клиента, источники образования, существования, значение и содержание деятельности организации. Определение миссии-назначения включает в себя следующие элементы: ключевые установки в функционировании предприятия; базовые группы потребителей; потребительский спрос, обеспечиваемый товарами, работами, услугами предприятия; исключительные особенности деятельности организации, дающие возможность выдвинуть на первый план данное предприятие; основания, раскрывающие социальную значимость выполняемых организацией целей и задач согласно миссии при взаимодействии с внешней средой.

Миссия-тенденция представляет собой дифференцированную характеристику концептуальных преимуществ, которые уточняются на практике высшим менеджментом и работниками организации и в целом определяют позиции предприятия на рынке при взаимодействии с клиентами и контрагентами. Расшифровка миссии-тенденции содержится в: декларации проспектов; взглядах на вещи; инструкции к действию; моральном кодексе; списке лозунгов.

Особенности миссии-курса раскрываются в акцентировании основополагающих целей и практико-ориентированных задач на специализированном направлении изменения деятельности организации с учетом планирования и прогнозирования будущих ориентиров. Определение раскрывает: обращение, включающее подготовку и оформление с учетом целеполагания на непродолжительный и длительный период; концентрацию на эффекте

от деятельности предприятия, закрепление и применение в будущем [3].

Представление миссии проводится в начале любого пакета ключевых документов, раскрывающих направление, цели и задачи работы хозяйствующего субъекта. Менеджер предприятия, если организация предполагает форму собственности акционерного общества, как в нашем случае – ПАО «НМТП», доводит информацию об изменении или сохранении существующей миссии предприятия до акционеров на ежегодном собрании. Обязательства перед работниками и учредителями компании по определению и внесению изменений в миссию берет на себя высший менеджмент организации в лице генерального директора.

Понятие цели организации в контексте миссии и ключевых факторов, определяющих стратегию развития предприятий морского транспорта России при интеграции в мировое хозяйство на примере ПАО «НМТП», ее значение при осуществлении непосредственной деятельности отражают намеченные планы и сформулированные прогнозы функционирования.

Целью является результат или эффект от выполненных работ, оказанных услуг, произведенного товара, который конкретизирован, измерим и представлен конечному потребителю в отличие от миссии, предполагающей комплексную природу. Системность целей позволяет сконцентрировать внимание менеджмента на определенном секторе, координируя дифференцированные виды целей, дополняя и усиливая конечный результат [7].

Целеполагание предполагает классификацию целей исходя из их функциональности. Раскроем ментально-когнитивные функции, которые для вынесения объективного решения аккумулируют информацию, формируемую у регулирующих структурных подразделений с фокусированием интереса на аналитических процедурах сравнительного подхода. В то же время функции дистрибуции уточняют трудности централизации, с которыми сталкивается целеполагание на разных иерархических ступенях, обязывает менеджеров регулировать средства внутри предприятия.

Распознавательные функции позволяют и предполагают обратную связь, идентифицируемую персоналом в качестве собственных целей и задач, коррелируемых с целями

и задачами отделов и самого предприятия. Стимулирующие функции целей представляют возможность к мотивации сотрудников фирмы тогда, когда сотрудники согласны с практикой осуществления, доступности, возможности выполнимости установленных будущих заданий при сопоставлении с персональными требованиями. Функции модификации раскрываются в готовности к выполнению и доведению до конечного адресата целеполагания, непременно являющегося источником интуитивных потребностей в трансформации противоположных сторон функционирования предприятия.

Функции темперамента вырабатывают в рамках доведенных до сотрудников целей предприятия в виде разнообразных эмоциональных сопереживаний, например: возбуждение, прилив сил, воодушевление, вдохновение, увлеченность или, напротив, колебание, растерянность, неустойчивость, сомнение.

Условные функции предполагают, что менеджеры, устанавливая цели компании, должны принимать во внимание воздействие целеполагания на потребителя. Тогда цель представляет собой маркетинговый инструмент компании, т.е. сосредоточенное, централизованное представление проектов, направленных на совершенствование политики компании. В то же время функциональные взгляды – это выработка правил создания потребности в достижении целей с поэтапным методическим пояснением и получением эффекта как результата полезного действия.

Административная линия целеполагания на предприятии зависит от ряда экономических показателей, и любая цель предполагает достижение определенных нормативных значений. К таким показателям можно отнести: доход, расход, прибыль, рентабельность; позицию на бирже, рынке, площадке (доли рынка), количественные и качественные показатели оценки; пропускную способность, коэффициент полезного действия, себестоимость, предметность, фондоемкость, фондоотдачу, объемные характеристики товаров, работ, услуг; финансовые ресурсы, включающие имущество предприятия, денежное обращение, внутренние и внешние показатели изменения денежных средств, баланс; производительность предприятия, труда персонала, техническое и технологическое оснащение; инновации, инвестиции, переоборудование,

реновации, реконструкция, научно-исследовательские работы и научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Методика анализа эффективности формирования миссии и целей организации представляет собой совокупность способов и механизма доведения теоретико-прикладных замыслов до практической реализации конечными исполнителями и получение обратной связи в виде соответствующего результата [2].

Методика SMART (СМАРТ) – это актуальная технология расстановки и представления реально функционирующих миссии и целей в соответствующих практико-ориентированных задачах. Концепция установки методики SMART-целеполагания для обеспечения эффективного функционирования международного морского транспортного предприятия на примере ПАО «НМТП» предоставляет возможность универсализировать и аккумулировать фактические сведения, определить оптимальный период реализации, установить лимит необходимых средств, обеспечить всех принимающих участие в операции предметными, конкретными, определенными задачами [1, с. 67].

SMART-методика как часть механизма, определяющего стратегию, миссию и цели развития предприятий морского транспорта России, при интеграции в мировое хозяйство на примере ПАО «НМТП» формирует признаки результативных целей. С раскрытием: S, Specific – определенность, конкретность, особенность; M, Measurable – реальность, количественная оценка, измеримость; A, Achievable – доступность, осуществимость, достижимость; R, Result-oriented – нацеленность на результат, ориентированность на результат; T, Timed – приуроченность, своевременность, соотносимость с конкретным сроком.

S, определенность или конкретность, – это характеристика цели с позиции доказательности и подверженности, позволяющая определить соответствие запланированного результата к фактической ситуации и полученному эффекту.

M, реальность или количественная оценка, – это характеристика, при которой цель должна иметь четко выраженные, математически обоснованные параметры (цифровые значения) или формат (математическое моделирование), который позволит определить,

установить и зафиксировать конкретный удельный вес анализируемых показателей в общем результате.

А, доступность, осуществимость – это характеристика, при которой система мотивационных рычагов, включенных в состав цели, позволяет оптимизировать бизнес-процессы на каждом этапе реализации запланированных мероприятий. По достижении успеха исполнитель получает поощрение и продолжает выполнять действия согласно программе. Следует учесть, что неграмотно созданная и доведенная до потребителя программа, в нашем случае цель, может отрицательно повлиять как на конечный результат выполнения задания, так и на исполнителя данного поручения. Цели должны быть сложными, но выполнимыми и соответствовать уровню подготовки исполнителей.

Р, нацеленность на результат, ориентированность на результат – это характеристика цели, предполагающая не объем выполненной работы, а эффект. То есть цель должна быть рассчитана не на процесс, а на результат процесса. Методику SMART можно сравнить со сдельной и повременной работой (повременщик – «отсидживает время» получая средства, «сдельщик» выполняет работу и получает средства).

Т, приуроченность, своевременность – это характеристика цели, при которой должен быть четко установлен период осуществления проекта. Временной диапазон очень важен для повышения эффективности от выполняемых работ. Но здесь также не следует нагромождать или устанавливать нереальные сроки выполнения задания.

Подводя итог изложенному, следует акцентировать внимание на том, что ПАО «НМТП», используя мощности Новорослесэкспорта, может выполнять работы в единой технологической и операционной схеме по погрузоразгрузочным работам, хранению контейнеров на специально оборудованном терминальном комплексе. Выход ПАО «НМТП» на международный уровень раскрывается в успешном опыте работы с зарубежными компаниями в рамках СНГ и ЕвразЭС.

В то же время у ПАО «НМТП» существует реальная перспектива выхода организации на Дальний Восток с учетом возможностей экспорта и импорта большой ассортиментной линии грузов, товаров. Это предполагает модернизацию существующих терминалов, к которым относится нефтяной комплекс «Шесхарис» и «Импортпищепром», строительство новых терминалов.

Руководство предприятия предлагает в контексте упомянутых мероприятий новую идею для совершенствования деятельности, которая подразумевает модернизацию материальной базы в контексте минимизации механизации и увеличения трубопроводов.

Это увеличение перевалки контейнеров через Новорослесэкспорт, а затем после отработки и проверки мощностей освобождение складских площадей Западного района ПАО «НМТП» под контейнерные площадки для обеспечения поставки и хранения на территории Новорослесэкспорта.

Данные технико-экономические процедуры не могут быть эффективно реализованы без использования ключевых факторов, определяющих стратегию, миссию и цели развития предприятий морского транспорта России при интеграции в мировое хозяйство.

Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
2. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М., 2008.
3. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие. М., 1999.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов, 2011.
5. Шевченко И.В., Крюченко Н.Н. Экономическая оценка инвестиций: учеб. пособие. М., 2015.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М., 2007.
7. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М., 2005.