

УДК 338.24

DOI: 10.35340/2308-104X.2019.85-4-08

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ  
СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ:  
ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД**

**MANAGEMENT ACTIVITIES  
LOGISTICS SHIPPING  
COMPANIES: FOREIGN  
EXPERIENCE**

**ПРИХНО Ю. Є.,**  
кандидат технічних наук,  
доцент кафедри управління  
логістичними системами та  
проектами, Одеський  
національний морський  
університет

**PRYKHNO YU.,**  
Candidate of Technical Sciences,  
Associate Professor, Logistics  
Systems and Projects Management  
Department, Odessa National  
Maritime University

*Визначено роль морського транспорту в розвитку національної економіки. Досліджено сучасні світові тенденції розвитку морських перевезень. Проаналізовано закордонний досвід управління логістичною діяльністю судноплавних компаній, який представляє інтерес для адаптації в Україні.*

**Ключові слова:** судноплавні компанії; морський транспорт; закордонний досвід; логістична діяльність; економічний розвиток.

*Определена роль морского транспорта в развитии национальной экономики. Исследованы современные мировые тенденции развития морских перевозок. Проанализирован зарубежный опыт управления логистической деятельностью судоходных компаний, представляющий интерес для адаптации в Украине.*

**Ключевые слова:** судоходные компании; морской транспорт; зарубежный опыт; логистическая деятельность; экономическое развитие

*The role of maritime transport in the development of the national economy has been determined. The modern world tendencies of development of sea transportation are investigated. The foreign experience of managing logistic activities of shipping companies, which is of interest for adaptation in Ukraine, is analyzed.*

**Keywords:** shipping companies; maritime transport; foreign experience; economic development

*Постановка проблеми.* Морське судноплавство відіграє значну роль в єдиній системі глобальних транспортних перевезень та має величезне значення для розвитку економік багатьох країн. Це підтверджується тим, що більш ніж 80% вантажів в світі переміщається за допомогою морського транспорту.

Слід акцентувати увагу, що морський транспорт є однією з важливих галузей економіки України. Його ефективне функціонування створює значний потенціал для соціально-економічного розвитку країни, виступає важливим чинником європейської і світової інтеграції.

Зазначимо, що Україна має сприятливі передумови для розвитку морського транспорту, інтеграції у світову господарську систему та активізації транзитних перевезень, що обумовлено її вигідним географічним положенням.

Однак, систематичне нехтування проблемами економічного, фінансового, організаційного, інституційного характеру, з якими стикається морський флот України, призвело до гальмування розвитку національного торговельного судноплавства, неможливості використання потенціалу морської держави в повній мірі та унеможливлення конкурувати на міжнародному ринку морських перевезень, що створює загрозу економічній безпеці держави.

Тому, на сучасному етапі існує необхідність формування комплексу дієвих заходів, спрямованих на розвиток вітчизняного морського транспорту та судноплавних компаній як його складових.

Інтеграція країни до європейської та світової транспортних систем актуалізує необхідність дослідження заходів, які впроваджуються в діяльність світових лідерів морської транспортної галузі та представляють інтерес для імплементації при формуванні системи управління логістичною діяльністю судноплавних компаній України.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженню теоретичних та практичних аспектів функціонування морського транспорту, в тому числі судоходних компаній, присвячено праці таких науковців: В. В. Віннікова [1], В. В. Жихаревої, О. Н. Кибик [2], М. Т. Примачова [3] та інших.

Однак, в умовах поширення глобалізаційних та інтеграційних процесів питання дослідження позитивного досвіду провідних закордонних судноплавних компаній потребують більш глибокого наукового вивчення з метою подальшої адаптації та імплементації в Україні. Це дозволить забезпечити підвищення ефективності управління та зростання конкурентних переваг вітчизняного морського транспорту в цілому.

*Метою статті є* аналіз закордонного досвіду управління логістичною діяльністю судноплавних компаній.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Аналіз динаміки міжнародних морських перевезень, за даними звіту Конференції ООН з розвитку та торгівлі (UNCTAD) [4], дозволив констатувати поступове зростання їх загального обсягу до 10,7 млрд. т у 2017 році, що обумовлено позитивними тенденціями у світовій економіці та сприяє розвитку галузі. Збільшення обсягів спостерігалось за всіма видами вантажів (рис.1). Але найбільші темпи зростання зазнали контейнерні перевезення (6,44%).

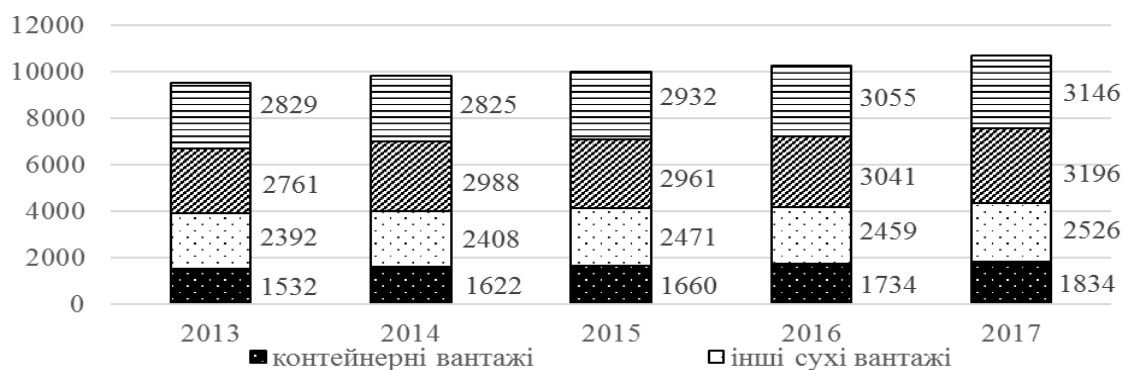


Рис. 1. Динаміка міжнародних морських перевезень, млн. тон

Джерело: [5]

Слід відзначити, що світовий торговельний флот (станом на 1.01.2018 р.) представлений 94 171 судном сукупною провізною здатністю 1,92 млрд. т дедвейту. Найбільший у світі флот (по дедвейту) має Греція (17,3%). Крім неї до першої п'ятірки входять Японія, Китай, Німеччина та Сингапур (табл.1).

Таблиця 1

## ТОП-10 світового флоту за країнами у 2018 році

Країна або територія	Кількість суден			Дедвейт (тис. т)			
	національний флаг	іноземний або міжнародний флаг	всього	національний флаг	іноземний або міжнародний флаг	всього	національний флаг у % від загального дедвейту
Греція	774	3597	4371	64977	265199	330176	19,7
Японія	988	2853	3841	38053	185562	223615	17,0
Китай	3556	1956	5512	83639	99455	183094	45,7
Німеччина	319	2550	2869	11730	95389	107119	11,0
Сингапур	240	2389	2629	2255	101327	103583	2,2
Гонконг (Китай)	95	1497	1592	2411	95396	97806	2,5
Республіка Корея	801	825	1626	14019	63258	77277	18,1
США	943	1128	2071	13319	55611	68930	19,3
Норвегія	549	1433	1982	4944	54437	59380	8,3
Бермудські Острови	21	473	494	1215	53036	54252	2,2
Інші країни з крупним флотом (25)	10265	7696	17961	167837	345029	512866	28,15
Всі інші країни та судна з невстановленою національною приналежністю	3224	2560	5784	36114	55800	91913	39,3
Всього світовий флот	21775	28957	50732	440513	1469499	1910012	23,1

Джерело: [5]

Необхідно звернути увагу, що загальний тоннаж суден, зареєстрованих під іноземним прапором, складає 76,9%. При цьому основні відкриті реєстри знаходяться переважно в країнах, що розвиваються. Це підтверджує той факт, що найбільший (за кількістю суден) флот за прапором реєстрації мають Панама, Ліберія та Маршаллові Острови. Така реєстрація дозволяє судовласникам наймати моряків з «третьої» країн, заробітна плата яких значно нижче ніж у розвинених країнах.

За оцінками UNCTAD [4], найбільш старим флотом володіють країни Східної і Центральної Європи (20,7 років), що значно перевищує середній економічно виправданий період експлуатації суден вантажного флоту (12-15 років). На другому місці – країни Азії (15,8 років), третє посідають країни, які розвиваються (13,0 років), четверте – країни з відкритою реєстрацією (11,7 років) і наймолодший флот – в країнах з розвинутою ринковою економікою (10,3 років).

Як свідчать результати досліджень, найкрупніші судноплавні компанії знаходяться у Європі та Азії (табл. 2). При цьому перші десять з них займають 68,8% ринку, що свідчить про високий рівень його концентрації.

Таблиця 2

ТОП 10 найкрупніших компаній лінійних перевезень (станом на 01.06.2018 р.)

Назва	Кількість суден	Загальна місткість, ДФЕ*	Частка на ринку, % за ДФЕ	Середній розмір суден, ДФЕ	Частка зафрахтованих суден, %
AP Moller-Maersk Group (Данія)	700	3879439	15,3	5542	42,9
Mediterranean Shipping Co (Італія)	473	3118108	12,3	6592	66,9
CMA CGM SA (Франція)	476	2554264	10,1	5366	55,7
China Ocean Shipping (Group) Company (Китай)	330	1972491	7,8	5977	39,4
Norag-Lloyd (Німеччина-Чилі)	217	1550874	6,1	7147	35,5
Ocean Network Express (Японія)	228	1536312	6,1	6738	54,4
Evergreen Marine Corp. (Тайвань)	200	1110708	4,4	5554	48,0
Orient Overseas Container Line Limited (Китай)	99	689986	2,7	6970	28,2
Yang Ming (Тайвань)	100	609 749	2,4	6097	65,6
Pacific International Lines Ltd (Сингапур)	132	413 334	1,6	3 131	15,8

\* двадцятифутовий еквівалент. Джерело: [5]

Взагалі для сучасного лінійного судноплавства є характерними процеси консолідації в формі злиття, поглинань і реструктуризації глобальних альянсів.

Слід констатувати домінування таких альянсів на всіх основних напрямках контейнерних перевезень між Сходом і Заходом (на них припадає 93% сукупної провізної здатності), що створює можливості для поліпшення експлуатації та підвищення ступеня завантаження суден, дозволяє підтримувати ставки тарифів на низькому рівні, зміцнює позиції судноплавної компанії на переговорах з морськими портами при виборі порту заходу судна і терміналів для їх обробки.

Необхідно зазначити, що метою будь-якої судноплавної компанії є найбільш повне задоволення потреб клієнтів на основі ефективного функціонування на ринку транспортних послуг, що вимагає системного вирішення численних проблем, обумовлених внутрішніми і зовнішніми чинниками. Серед основних з них: динамічність ринку морських перевезень, жорстка конкуренція, брак інформації, необхідної для аналізу ситуації тощо.

Дослідження досвіду функціонування провідних закордонних судноплавних компаній дозволило виокремити наступні пріоритети їх розвитку та відповідні стратегічні задачі в сфері управління логістичною діяльністю:

створення умов для активізації інвестиційної діяльності, що дозволяє розширити будівництво нових суден та модернізацію існуючих, стимулює скорочення середнього віку флоту та збільшення його провізної здатності, сприяє підвищенню безпеки судноплавства та посиленню конкурентних позицій;

підвищення якості продукції судноплавних компаній на основі запровадження сучасної системи управління якістю, яка передбачає формування та реалізацію відповідних програм, спрямованих на підвищення якості роботи компанії в цілому і вдосконалення технології перевезень зокрема, що дозволило перейти від цінової конкуренції до більш ефективної конкуренції якості та сервісу. Слід акцентувати увагу на комплексності таких програм, які передбачають також заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня персоналу, ефективність взаємодії співробітників компанії, реорганізацію бізнес-процесів;

запровадження судноплавними компаніями системи прийняття управлінських рішень на основі безперервного планування, в тому числі логістичної діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів впливу;

формування транскордонних морських кластерів [6], які включають до свого складу підприємства та організації транспортно-виробничої та інших сфер: морський транспорт, суднобудування, системи постачання на суші, порти та супутні послуги, внутрішнє судноплавство, ремонтні підприємства, науково-дослідні інститути та вищі навчальні заклади, організації, які здійснюють днопоглиблювальні та інші морські роботи тощо;

запровадження інноваційних технологій перевезення вантажів; використання сучасних інформаційних технологій (відповідного програмного забезпечення, систем супутникового зв'язку та навігаційних систем), що дозволяє створити ефективну систему комунікацій між учасниками процесу транспортування. Так, використання технології блокчейн в режимі реального часу для виявлення вільних вантажних місць, поліпшення стикувань між різними ділянками маршруту в глобальній транспортній мережі і полегшення спільного використання провізної здатності з метою вирішення проблеми надлишкової пропозиції тоннажу, дозволяє оптимізувати логістичні операції;

створення мереж та ланцюгів постачань на основі кооперації власників морських і річкових суден, сухопутних технічних засобів, яка ґрунтується на морській логістиці та використовується при здійсненні перевалки контейнерів з одного виду транспорту на інший. Практична реалізація кооперації здійснюється на договірній основі шляхом об'єднання активів різних видів транспорту і логістичних вузлів у вигляді спілок або спільних підприємств з провідною функцією судноплавних компаній, що пояснюється ризикованістю їх діяльності;

запровадження програмного підходу до розвитку судноплавства. Наприклад, однією з програм розвитку внутрішнього водного транспорту Європи є «NAIADES» – Navigation And Inland Waterway Action and Development in Europe, яка розроблена на основі детальної оцінки і широких консультацій між країнами-членами та базується на розвитку стратегічних взаємопов'язаних елементів: ринок, флот, робочі місця і кваліфікація, репутація, інфраструктура. Її реалізація здійснюється в тісній співпраці з національною та регіональною владою, річковими комісіями, а також європейської промисловістю [7];

реалізація заходів, спрямованих на управління кіберризиками: запровадження інноваційних технологій забезпечення безпеки в існуючі системи та програмне забезпечення; видання «Кодексу норм і правил: кібербезпека суден» (США та Великобританія);

використання інтернету речей з метою поліпшення зв'язку між судами і береговими службами, раціонального управління рухом суден, розробки систем, що полегшують навігацію в важких умовах, наприклад, при поганій погоді або на перевантажених водних шляхах.

*Висновки і перспективи подальших досліджень.* Судноплавство відіграє значну роль для розвитку економік морських держав. Дослідження досвіду управління провідними закордонними судноплавними компаніями дозволило виокремити комплекс пріоритетних заходів, які спрямовані на системне вирішення численних проблем галузі, в тому числі в сфері управління логістичною діяльністю, обумовлених внутрішніми і зовнішніми чинниками та запроваджуються як на національному рівні, так і окремими підприємствами чи їх альянсами.

Визначені заходи представляють інтерес для подальшої адаптації та імплементації в Україні з метою визначення стратегічних пріоритетів розвитку галузі, підвищення ефективності вітчизняної системи менеджменту та зростання конкурентних переваг морського транспорту. Однак, їх практична реалізація потребує формування механізмів реалізації та відповідної державної підтримки, що складає перспективи подальших досліджень.

#### *Література:*

1. Винников В.В. Проблемы комплексного развития морского транспорта: монография. Одесса: Феникс, 2005. 229 с.
2. Экономика морского транспорта: Учебн. Пособие / Жихарева В., Кибик О., Муссо Э., Карпането Л. Одесса: Астропринт, 2004. 258 с.
3. Экономические основы функционирования морского рынка транспортных услуг / под общей ред. Примачева Н. Т. Одесса: Автограф, 2004. 320 с.
4. The UNCTAD Handbook of Statistics 2018. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat40\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat40_en.pdf).
5. Обзор морского рынка транспорта 2018 г. ООН. Женева, Нью-Йорк. URL: <http://unctad.org/rmt>.
6. Zagkas, Vassilios K., Lyridis Dimitrios V. An analysis of seaport cluster models for the development and competitiveness of maritime sectors: The Case of Piraeus Subtheme: Competition in the Maritime Sector / Laboratory for maritime transport, Athens. URL: <http://www.scribd.com/doc/21641487/Piraeus-Maritime-Cluster..>
7. Методологическая основа для определения общих критериев, касающихся идентификации узких мест, недостающих звеньев и качества услуг на сетях инфраструктуры. ЕЭК ООН, 2009 г. URL: <http://www.unecsc.org/fileadmin/.../doc/.../ECE-TRANS-WP5-2009-04r.doc>.

#### *References:*

1. Vinnikov V.V. Problemy kompleksnogo razvitiya morskogo transporta: monografiya. Odessa: Feniks, 2005. 229 s.
2. ekonomika morskogo transporta: Uchebn. posobie / Zhihareva V., Kibik O., Musso Je., Karpaneto L.. Odessa: Astroprint, 2004. 258 s.

3. Jekonomicheskie osnovy funkcionirovanija morskogo rynka transportnyh uslug / pod obshhej red. Primacheva N. T. Odessa: Avtograf, 2004. 320 s.
  4. The UNCTAD Handbook of Statistics 2018. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat40\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat40_en.pdf).
  5. Obzor morskogo rynka transporta 2018 g. OON. Zheneva, N'ju-Jork. URL: <http://unctad.org/rmt>.
  6. Zagkas, Vassilios K., Lyridis Dimitrios V. An analysis of seaport cluster models for the development and competitiveness of maritime sectors: The Case of Piraeus Subtheme: Competition in the Maritime Sector / Laboratory for maritime transport, Athens. URL: <http://www.scribd.com/doc/21641487/Piraeus-Maritime-Cluster>.
  7. Metodologicheskaja osnova dlja opredelenija obshhih kriteriev, kasajushhihsja identifikacii uzkih mest, nedostajushhih zven'ev i kachestva uslug na setjah infrastruktury. EJeK OON, 2009 g. URL: <http://www.unece.org/fileadmin/.../doc/.../ECE-TRANS-WP5-2009-04r.doc>.
- 

The purpose of the article is to analyze the foreign experience of managing the logistic activity of shipping companies.

It is noted that maritime navigation plays a significant role in the single global transport system and is of great importance for the development of the economies of many countries.

Attention is drawn to the fact that maritime transport is one of the important sectors of the Ukrainian economy. However, there are significant economic, financial and organizational problems that hinder the exploitation of Ukraine's potential as a maritime state.

The necessity of research of the world experience of management of logistic activity which is of interest to the shipping companies of Ukraine is proved.

The dynamics of international maritime transport has been analyzed and the growth of their total volume by all types of cargo has been established. It is noted that Greece, Japan, China, Germany and Singapore have the largest fleet (by deadweight) in the world. The largest number of ships is registered under a foreign flag.

The largest shipping companies are located in Europe and Asia. The first ten of them account for 68.8% of the market, which indicates a high level of concentration.

It is noted that modern linear shipping is characterized by consolidation processes in the form of mergers, acquisitions and restructuring of global alliances. Such alliances dominate all major areas of container transportation between East and West. This creates opportunities to improve operation and increase ship loading and logistic efficiency.

Experience of management of logistic activity of foreign shipping companies is researched and priorities of their development are identified: attraction of investments, improvement of quality of services; introduction of innovative technologies of cargo transportation; use of modern information technologies; creation of networks and supply chains; cyber risk management; using the Internet of Things and more. These initiatives are implemented at national level as well as by individual businesses or their alliances.

It is noted that these measures are of interest for further adaptation in Ukraine in order to increase the efficiency of managing the logistic activity of domestic companies and increase their competitiveness.