

УДК 334.012.82:656.611.2

## ИНТЕГРАЦИЯ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИИ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

Семенчук Е. Л., Шутенко Т.Н.

## INTEGRATION OF THE SHIPPING COMPANY IN THE SUPPLY CHAIN

Semenchuk K.L., Shutenko T.N.

В статье рассматриваются особенности интеграционных процессов судоходной компании в цепях поставок. Уделяется внимание стратегии и организационным мероприятиям по включению судоходной компании в цепь поставок

**Ключевые слова:** интеграция, цепи поставок, судоходная компания, стратегия

**Постановка проблемы.** Состояние морской транспортной отрасли Украины предопределяет необходимость взаимодействия современных методологий при разработке и реализации актуальных проблем отрасли. К числу методологий, совместное приложение которых находится в состоянии развития, следует отнести управление цепями поставок и управление проектами.

При этом особое значение имеют организационные действия по включению судоходной компании в вертикально интегрированную структуру цепи поставок.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследования, связанные с вопросами взаимодействия компаний, с целью продвижения продукта или услуги конечному потребителю, представлены в работах О. Уильямсона [1], М. Аделмана [2,3], К. Эрроу [4], Р. Базела [5], Р. Блэра [6], К.Р. Харригена [7,8] и других. Однако, особый научный интерес представляют вопросы, связанные с определением стратегии и мероприятий взаимодействия судоходной компании с такими современными формами ведения бизнеса, как цепи поставок.

**Целью работы является** повышение эффективности интеграционных процессов судоходной компании в цепях поставок.

**Основной материал.** Процессы интеграции судоходной компании в цепях поставок предусматривают:

- проектирование долгосрочной структуры поставок;
- позиционирование места судоходной компании в нужных цепях поставок с нужными клиентами и поставщиками;

- реинжиниринг цепи поставок для оптимизации продукта или услуги с учетом внешнего и внутреннего ресурсного обеспечения;

- усиление функциональной основы цепи поставок за счет улучшения качества и производительности при складировании и транспортировке.

Базовой методической основой указанных процессов служит стратегический анализ. Целью такого анализа при исследовании цепей поставок является определение аспектов управления цепями поставок; выявление текущих и будущих потребностей бизнеса и формирование решений, отвечающих его требованиям (рис.).

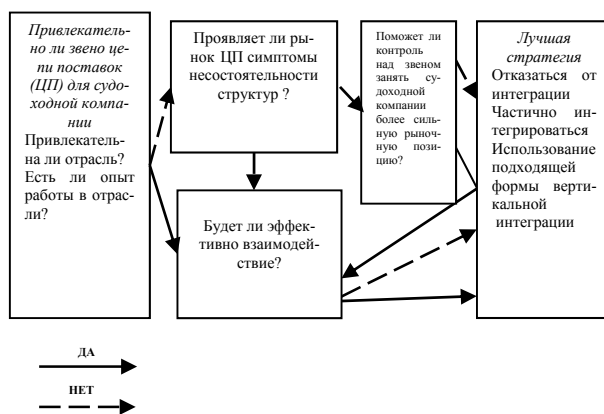


Рис. Схема принятия решений о состоятельности интеграции

Приведем пять ключевых аспектов, которые необходимо учитывать для эффективного взаимодействия судоходной компании в цепях поставок:

**1. Стратегия** – взаимодействие стратегий развития судоходной компании и иных участников цепи поставок с направлениями развития ключевого бизнеса.

Одним из вариантов стратегического подхода к развитию является интеграция производства, которая реализуется с помощью приобретений, слияния и образования совместных предприятий. Обычно предприятие подталкивают к внешнему росту ре-

зультаты анализа внешней среды: в ней оказываются условия, которые позволяют совмещать сильные стороны предприятия и возможности внешней среды. Выделяются следующие стратегические подходы относительно направлений внешнего роста: горизонтальная, вертикальная интеграция и диверсификация.

Рассмотрим более детально вертикальную интеграцию, поскольку именно такую стратегию целесообразнее использовать в цепях поставок. Вертикальная интеграция обычно включает приобретение компании-партнера, которая поставяет для данной компании сырье или является покупателем ее продуктов и услуг. Вертикальная интеграция предусматривает создание цепи поставок, в которую могут быть включены такие блоки: судостроение, терминал, транспортировка во внутренние районы страны, складирование, распределение, IT услуги и другое. В случае вертикальной интеграции, возникает центральный вопрос: о наиболее эффективном способе организации вертикальной цепи. Компании, как правило, сталкиваются с выбором между производством и покупкой, что соответствует решению задачи «производить или покупать».

Одним из самых ярких примеров вертикальной интеграции является компания Maersk, поскольку она включает береговую, наземную деятельность, и все, что связано с портовыми процессами, транспортировкой, обработкой грузов и IT услугами. Нужно отметить важность IT решений в судоходных компаниях, особенно специализирующая на линейном сервисе, поскольку с помощью IT технологий такие компании решают задачи внутренней логистики и управление контейнерными потоками. Консолидация услуг с созданием цепи поставок привела к созданию так называемых 3PL операторов, которые имеют интегрированные логистические услуги внутри компании. Их конкурентное преимущество - аспект добавленной стоимости в цепи поставок, которая является приоритетной со стороны клиентов.

Сильными сторонами вертикальной интеграции можно считать пять основных факторов. Прежде всего, это снижение расходов в цепи поставок. Транспортные расходы могут быть снижены, если компания связана с рынком или с источником снабжения, а также если они близко расположены. Второй фактор – это распределение рисков, третий, - контроль и охват рынка. При этом будет охвачен не только больший сегмент рынка, но и расширится потребительская сеть. Вертикальная интеграция фокусируется на эффекте масштаба и объема, которые составляют, соответственно, четвертый и пятый факторы. Эффект масштаба – это уменьшение средних расходов при включении дополнительного блока в цепь поставок, увеличивая таким образом количество услуг относительно одного груза. Экономия объема – это уменьшение средних расходов посредством предоставления услуг для разных грузов, а именно - две или больше услуг. Вертикальная инте-

грация предлагает клиенту вариант покупки большего числа услуг от одного поставщика.

Слабые стороны - это проблемы координации и сотрудничества. Значительным недостатком является то, что новый блок, интегрированный в компанию, как правило, относится к другому сектору морской индустрии. Судоходная компания в большей степени сфокусирована на морских перевозках и береговой деятельности, тогда как логистические компании сфокусированы на распределении, складировании и наземной транспортировке грузов. Интегрируясь в логистическую деятельность, судоходные компании вынуждены передавать некоторые аспекты обслуживания грузов на аутсорсинг, так как логистический менеджмент в таких аспектах может оказаться сложнее, чем морской. Будучи вертикально интегрированной, компания, которая входит в цепь поставок, может лишиться корпоративной идентичности, которая приводит к уменьшению гибкости принятия решений в каждом из блоков. Нужно отметить, что вертикально интегрированная компания имеет значительные административные и бюрократические расходы.

При интеграции судоходной компании в цепь поставок проектные менеджеры чаще всего сталкиваются со следующими вопросами: Что необходимо для взаимодействия бизнес-стратегий участников цепи поставок? Какой уровень обслуживания клиентов необходимо обеспечить каждому сегменту цепи поставок? Какие каналы распределения способны наиболее полно использовать возможности компаний и как удовлетворить потребности конечных потребителей?

**2. Инфраструктура**, а именно: транспортные, коммуникационные, складские и обслуживающие элементы, связанные с дополнительной обработкой товаров, с оказанием торговых, бытовых и административных услуг. Объекты инфраструктуры цепи поставок можно разбить на три основные группы. К первой группе следует отнести объекты местного значения, чаще всего называемые распределительными центрами, на территории которых концентрируются мощности для оказания определенного вида услуг, связанных с управлением товарными потоками отдельных фирм и их сетевых объединений. Вторая группа объектов (региональные логистические центры) осуществляет более полный комплекс услуг на территории с хорошо развитой транспортной инфраструктурой и созданной информационной системой. Таким образом, создаются условия для более эффективного управления входящими и исходящими потоками продукции различного вида на национальном и региональном рынке. Третья группа объектов – это международные логистические центры, которые представляют собой сконцентрированные на относительно большой территории комплексные инфраструктурные сооружения, построенные в непосредственной близости к важным объектам транспортной инфраструктуры - портам,

аэропортам, железнодорожным узлам, интермодальным терминалам.

Главные вопросы, касающиеся инфраструктуры, следующие: Как должны физически координировать распределительная сеть цепи поставок и судоходная компания? Возможно ли рационализировать существующую инфраструктуру цепи? Возможно ли использовать контрактное производство или третью сторону логистических возможностей? Какие мероприятия следует передать на аутсорсинг?

**3. Процесс** - стремление реализовать интеграцию всех основных процессов.

Как известно, организационные способы процесса интеграции выделяют два основных ее вида - вертикальную и горизонтальную.

В качестве форм вертикальной интеграции выступают:

1) **консолидация** - включение интегрируемой компании в основную структуру в качестве подразделения либо дочернего предприятия или филиала (слияние или образование совместных предприятий). Консолидированной называется компания, осуществляющая самостоятельное производство более 50 % продукции;

2) **группировка** - создание из интегрируемых предприятий и основной структуры группы, связанной либо *взаимными отношениями собственности* (обмен акциями), либо *взаимными управленческими связями* (включение в состав совета директоров одного предприятия представителей другого), либо *предоставлением различных услуг* (разработка технологии, социально-бытовое обеспечение, информационно-рекламное обслуживание и т.д.);

3) **франчайзинг** - предоставление интегрируемой компании права пользования торговой маркой, ноу-хау, материально-техническими ресурсами, принадлежащими интегратору;

4) **целевая пролонгация** - достижение интеграции за счет целенаправленного и сознательного продления срока договоров о поставке (порой в ущерб рыночной конъюнктуре) с целью формирования долговременных устойчивых интеграционных связей.

При этом рассматриваются следующие вопросы: Какие процессы цепи поставок являются основными в бизнесе? Как улучшить ключевые процессы за счет улучшения вспомогательных процессов?

**4. Организация** - обеспечение сплоченности, координации и интеграции всей цепи поставок. Факторами организационной эффективности рассматриваемых интеграционных процессов могут являться:

1. Ускорение оборачиваемости средств, потребность в кредитах для пополнения оборотных средств судоходной компании.

2. Преодоление кризисов сбыта продукции и услуг (по технологической цепи), достигаемое на базе использования трансфертных цен, снижения добавочной стоимости услуг при транспортировке.

3. Нарастание прибыли в связи с увеличением объемов производства.

4. Оптимизация инвестиционной программы, состоящая прежде всего в последовательной концентрации ресурсов на приоритетных проектах пополнения флота и в расстановке акцентов с учетом потребностей цепей поставок. В начале реализуются менее капиталоемкие, но быстро окупаемые проекты, зачастую связанные с тайм-чартерным оперированием. Полученные средства позволяют приступить к проектам более капиталоемким и длительным; консолидация инвестиционных возможностей позволяет скорее приступить к масштабным проектам и снижает потребность в привлеченных средствах.

5. Углубление производственной кооперации и специализации производителей продукции, обеспечивающее достижение эффекта роста масштаба производства, что помогает уйти от необходимости создания новых накопительно-распределительных мощностей.

Вопросы для обсуждения включают в себя: Какой уровень функциональной интеграции необходим для эффективного управления основными процессами? Как можно использовать навыки и возможности судоходной компании?

**5. Технологии**, которые предоставляют цепи поставок, возможность работать на новом уровне производительности и создания конкурентных преимуществ.

Одним из принципов эффективного взаимодействия всех звеньев транспортной цепи является готовность партнеров к кооперации на основе понимания своей роли в цепи поставок. Возможность применения передовых технологий грузоперевозочного процесса обусловлена уровнем развития транспортной инфраструктуры, которую можно разделить на два основных элемента - терминалы и транспортные пути.

При смешанных отдельных грузоперевозках, как правило, наибольшее внимание уделяется развитию инфраструктуры перевозчиков. В цепи поставок первостепенное внимание отводится терминалам, поскольку эффективность такой системы и сама возможность ее функционирования (из-за различной мощности грузопотоков и скорости доставки) зависит от наличия места в транспортной системе и функций терминалов, обеспечивающих обработку материальных потоков. Комплексное развитие транспортной инфраструктуры базируется на стандартизации комплектов грузов (таре), транспортных средств, погрузочно-разгрузочных машин и механизмов.

Проблемные вопросы: Какой уровень технологических ресурсов судоходной компании необходим цепи поставок? Какие перспективы открывает технологический прогресс при организации транспортировки? Каковы временные резервы принятия решений по внедрению современных технологий?

**Вывод.** Таким образом, в процессе интеграции судоходной компании в цепи поставок важную роль играет ее роль в сокращении добавленной стоимости. Если такое возможно, то даже небольшое улучшение может привести к значительному увеличению доходности всей цепи. Сегодня, более чем когда-либо, руководители цепей поставок испытывают конкурентное давление и стремятся разработать оптимальные варианты цепей поставок. Современные решения в цепи поставок требуют эффективной организации и способности решать ее стратегические и операционные задачи.

#### Л и т е р а т у р а

1. Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // теория фирмы: сборник. Спб. - 1995. - с.33 - 35.
2. Adelman, M. Concept and statistical measurement of vertical integration // Business Concentration and Price Policy. Princeton: Princeton University Press, 1955.
3. Adelman, M. Integration and the antitrust laws // Harvard Law Review. 1949. V. 63. N 1. p. 27-7.
4. Arrow, K. J. Vertical Integration and Communications // The Bell Journal of Economics. 1975. - p. 173-183.
5. Barzel, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets // Journal of Law and Economics. V. 25. N. 1. P. 27 - 48.
6. Blair, R. Uncertainty and the incentive for vertical integration / R. Blair, D. L. Kaserman // Southern Economic Journal. 1978. - p. 266-272.
7. Harrigan, K. R. Formulating Vertical integration strategies // The Academy of Management Review. 1984. - p. 638 - 652.
8. Harrigan, K. R. Vertical Integration and corporate strategy // The Academy of Management Journal. 1985. - p. 397—425.
9. Sotiris Zigiariis. Supply chain management. - Athens: BPR HELLAS SA. 2000. - 27 p.
10. Christopher Martin. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. - London: Pitman Publishing. 1998. - 294 p.
11. Robert B. Handfield, Ernest L. Jr. Nichols. Introduction to Supply Chain Management, 1998. - 192 p.

#### Семенчук К.Л., Шутенко Т.М. Інтеграція судноплавної компанії в ланцюги постачань.

*У статті розглядаються особливості інтеграційних процесів судноплавної компанії в ланцюгах постачань. Пріоритетом уваги стратегії і організаційним заходам щодо включення судноплавної компанії в ланцюг постачань.*

**Ключові слова:** інтеграція, ланцюги постачань, судноплавна компанія, стратегія

#### Semenchuk K.L., Shutenko T.N. Integration of the shipping company in the supply chain

*In the article considered the features of the integration processes of the shipping company in the supply chain. Attention is given to strategy and organization arrangements for the implementation of the shipping company in the supply chain.*

**Keywords:** integration, supply chain, shipping company, strategy

**Семенчук Катерина Леонидовна** - к.т.н., доцент кафедри системного аналізу і логістики Одеського національного морського університету, e-mail: katarix@ukr.net

**Шутенко Татяна Николаевна** - к.т.н., доцент кафедри системного аналізу і логістики Одеського національного морського університету, e-mail: tnshutenko@mail.ru

Рецензент: **Осенин Ю.И.**, д.т.н., професор

Стаття подана 27.01.2015