

ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО ФРАХТОВОГО РЫНКА

Розглянуті питання стійкого розвитку судноплавних компаній, методи збільшення їхньої ефективності, стратегічні принципи ведення бізнесу. Розглянуто зовнішні фактори, що впливають на стійкість і ефективність судноплавних компаній та шляхи їх подолання. Розглянуто зв'язок між станом і структурою ринку, поведінкою судноплавної компанії та її результатами. Запропоновано комплексний підхід до вирішення проблеми стійкості судноплавних компаній за рахунок створення стратегій управління на різних рівнях; розглянуті етапи їх побудови та оцінка їх ефективності.

Ключові слова: ефективність, стратегічне управління, стійкість судноплавних компаній.

А. Е. ZADEREY

Odessa National Maritime Academy

EFFICIENT STRATEGY AND DEVELOPING OF MARINE SHIPPING COMPANY UNDER UNSTABLE CONDITION OF FREIGHT MARKET.

Abstract –The paper discusses the issues of stable development of shipping companies, methods to increase their effectiveness, strategic business principles. Considered external factors affecting the stability and efficiency of shipping companies and ways to overcome them. The relation between the state and the market structure and the conduct of the shipping company and its performance. A combined approach to the problem of the stability of shipping companies by establishing management strategies at various levels, the stages of its construction, and evaluation of their effectiveness.

Key words: efficiency, strategic management, stability of shipping companies.

Постановка проблемы. Целью любого бизнеса является не просто достижение производственных целей, а их формирования на принципах устойчивого позиционирования. Устойчивое развитие является основной целью любого предприятия. В судоходной индустрии устойчивость в долгосрочном периоде также является приоритетной задачей. Критериями устойчивости судоходной компании может служить: постоянный рост её рыночной стоимости, выраженная компетентность компании, сохранение сферы рынка, в которой компания работает и другие. Для достижения оптимальной устойчивости судоходной компании в конкурентной среде, ей необходимо обладать высоким технико-экономическим уровнем. Судоходным компаниям следует развивать те направления, которые по сравнению с конкурентами обеспечивают преимущества в технологии доставки грузов, уменьшения средних эксплуатационных издержек, сокращение времени полного обслуживания грузопотоков, контроля сектора оперирования.

Проблемы принятия экономических решений судоходными компаниями обусловлены постоянными изменениями конъюнктуры фрахтового рынка. Судовладельцы и их менеджеры должны постоянно отслеживать тенденции рынка и пытаться предвидеть, в каком из секторов будет наблюдаться увеличение или уменьшение спроса, и инвестировать ресурсы в наиболее перспективные направления. Однако какими бы опытными ни были сотрудники судоходных компаний, результат участия во фрахтовом рынке невозможно задать с высокой степенью точности [1]. Нестабильность международной экономики и фрахтового рынка как её составляющей можно проследить в период с 2007 по 2009 годы. В 2007 г., во время активного спроса на тоннаж, многие судовладельцы совершенно логично делали заказы на постройку новых судов. При этом срок выполнения заказов колебался от 18 месяцев до трёх лет [6]. После экономического кризиса 2009 г. в результате предварительных заказов на международном фрахтовом рынке оказались сотни тысяч тонн невостребованного тоннажа. Всё это наводит на мысль, что оптимальной стратегии поведения на рынке не существует. Большинство специалистов в области ведения морского бизнеса сходятся во мнении, что судоходные компании должны придерживаться политики диверсификации и эластичности [1, 3, 6, 9].

Анализ последних исследований и публикаций. Подчиняясь общим принципам стратегического управления, эффективная стратегия управления развитием судоходной компании в условиях нестабильного фрахтового рынка, тем не менее, имеет свои особенности.

В целом этим проблемам посвящается значительное количество исследований и публикаций [1, 2] в которых сформулированы основные закономерности управления функциональной экономической устойчивостью предприятия. В зависимости от реальных условий и стадий цикла формируется временные ориентиры выбора стратегии судоходных компаний [6, 8]. Однако остаются не в полной степени раскрытыми вопросы диверсификации в пределах долгосрочных стратегий.

Формулирование цели статьи. С учетом изложенных проблем целью данной статьи является раскрытие особенностей создания эффективной стратегия управления развитием судоходной компании в условиях нестабильного фрахтового рынка.

Изложение основного материала исследования. Для осуществления активной и успешной экономической деятельности, сохранения устойчивости и получения прибыли каждая судоходная компания должна выработать стратегию поведения на рынке. Стратегия играет важную роль в судоходстве, поскольку она облегчает определение возможных направлений для ведения бизнеса, даёт объективный взгляд для решения бизнес-задач, предоставляет основу для улучшения внутреннего и внешнего сотрудничества, оказывает помощь в управлении предпринимательской деятельности, сводит к минимуму негативное влияние от возникающих угроз, помогает принять наилучшие решения, управляет эффективным распределением ресурсов и обучает слаженности управления судоходным бизнесом. Стратегия не является единым неизменяемым сводом правил, она лишь показывает общее направление развития компании. К тому же стратегия может проявляться на разных уровнях: корпоративная стратегия, деловая стратегия (или бизнес-стратегия) и функциональная стратегия [6]. Процесс создания стратегии включает в себя стратегический анализ, формулировку стратегии, а также её внедрение и контроль.

Стратегия судоходной компании должна быть основана на существующих тенденциях в судоходной индустрии. Основные экономические и политические условия судоходной индустрии влияют на структуру рынка, которая в свою очередь влияет на поведение судоходных компаний и на результаты их деятельности [5]. Рассмотренная парадигма структура – поведение – результаты показана на рис. 1.

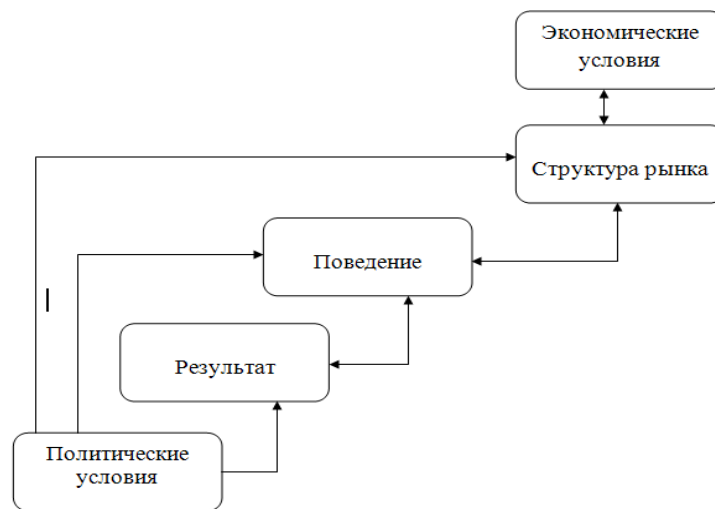


Рис. 1. Парадигма “структура–поведение–результат”

В эпоху глобализации и жесткой конкуренции, стратегические решения имеют определяющее значение в вопросе устойчивости судоходной компании. Отношения между стратегией и результатом имеют первостепенное значение для судоходства. Судоходные компании должны применять принципы стратегического управления [4] в различных аспектах своего бизнеса, потому что они:

- помогают судоходным компаниям выявлять бизнес-перспективы и располагать их в приоритетном порядке;
- помогают перевозчикам в контроле их деятельности;
- сводят к минимуму негативное воздействие внешних угроз на судоходные компании;
- помогают судоходным компаниям принимать более обоснованные решения для осуществления заранее определенных организационных целей и задач;
- дают указания менеджменту судоходных компаний относительно эффективного распределения ресурсов для улучшения их общей эффективности и результативности;
- обеспечивают судоходные компании методами и способами, позволяющими благополучно переносить изменения динамического рынка;
- обучают судоходные компании быть последовательными в ведении их бизнеса.

Одним из основных факторов, влияющих на успешность стратегии судоходной компании, является соответствие стратегических элементов существующей бизнес-среде. Таким образом, первый шаг в разработке стратегии судоходной компании является мониторинг и анализ возможностей и угроз, существующих в бизнес-среде. Грузоотправители и грузополучатели используют услуги одних и тех же судоходных компаний, но при этом они находятся в разных странах. Таким образом, менеджеры судоходных компаний должны быть осведомлены о тенденциях мировой бизнес-среды, чтобы определить перспективы и угрозы для их бизнеса.

Разработка стратегий должна быть отражением потребностей рынка и конкурентной ситуации в судоходном рынке. Как правило, для различных рыночных условий более подходящими, как правило, оказываются различные стратегии. Разработка успешной стратегии для судоходной компании требует понимания следующих вопросов:

– имеющиеся ресурсы компании, её возможности и стратегии;
 – политические, экономические и технологические тенденции, оказывающие влияние на морское судоходство;

- сильные и слабые стороны конкурентов;
- потребности, желания и характеристики существующих и потенциальных клиентов.

Другой определяющий фактор, влияющий на успешность стратегии, это организаторские способности для эффективной реализации стратегии. Эффективная реализация зависит от того, согласуется ли стратегия с ресурсами компании, организационной структурой, координацией усилиями и системой контроля. Контроль, вероятно, самый важный, но и наиболее пренебрегаемый элемент в процессе стратегического управления. Он требует создания эффективной и действенной системы для мониторинга прогресса в рамках бюджетных ограничений и для ликвидации отклонений, если результат не такой, как было запланировано. Оценка и контроль процесса могут также служить в качестве основы для проведения анализа и оценки тенденции рынка морской торговли.

Измерение результата является краеугольным камнем любой стратегии, потому что оно помогает менеджерам оценить достижения основных целей торгового мореплавания в выбранном и устанавливает объем и направления возможных действий по улучшению. В связи с этим измерение производственного результата организации получило широкое отражение в литературе [5, 6, 9]. Очень важно, конечно, чтобы поддерживать конкурентную производительность и добиться выполнения целей с течением времени. Измерение результата на протяжении времени вместе с оценкой факторов, которые влияют на эффективность (внутренние и внешние факторы производственной среды) будут являться следствием стратегий и подходов, принятых менеджерами судоходной компании. Общая схема разработки стратегий показан на рис. 2 [6].

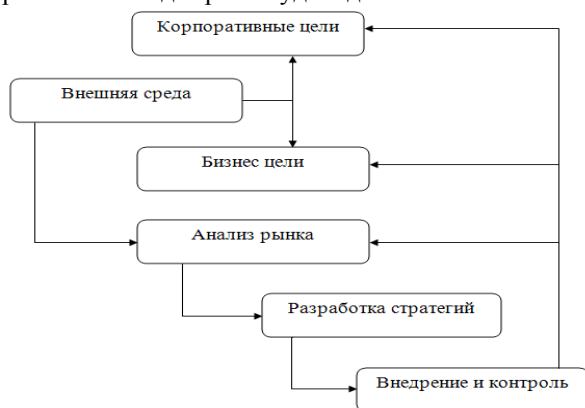


Рис. 2. Принцип создания стратегии судоходной компании

Постоянное совершенствование в операционной эффективности необходимо для достижения более высокой доходности.

С другой стороны, стратегическое позиционирование означает осуществление действий отличных от тех, которые осуществляют конкуренты или выполнение аналогичной деятельности по-разному. Конкурентная стратегия учит отличаться от других. Это означает, умышленный выбор другого комплекса мероприятий для того, чтобы предоставить уникальное сочетание потребительских ценностей.

Одним из главных вопросов при разработке стратеги судоходной компании является вопрос о структурной организации компании. В настоящее время в торговом судоходстве, а особенно – в секторе линейного судоходства наблюдаются тенденции монополизации и активного сотрудничества. Выбор формы сотрудничества зависит от ситуации на рынке [1, 6]. Наиболее распространённые варианты сотрудничества судоходных компаний – это слияния, временные товарищества, альянсы и сети. Также возможно естественное расширение предприятия – ситуация, когда оборот бизнеса растёт и компания сохраняет свою устойчивость на рынке без слияния с другими компаниями.

Слияние судоходных компании может привести к господству над рынком и привести к повышению эффективности от роста масштаба производства. Ярким примером слияния может служить объединение судоходных компаний Maersk Sealand и P & O Nedlloyd в 2005 г. Сегодня корпорация A.P. Moller-Maersk Group является крупнейшим оператором контейнерных перевозок в мире [8].

Особого внимания заслуживает такой тип сотрудничества, как сеть. Основным фактором, побуждающим судоходные компании к созданию сетей, является получение дополнительных ресурсов. Стратегическая взаимозависимость, ситуация, в которой ресурсы или возможности одной компании выгодны для других компаний, но не являются их собственностью [6], может быть создана между участниками линейного судоходства. Например, компании линейного судоходства создают сети вместе с железнодорожными операторам, чтобы расширить ареал предоставления своих транспортных услуг. С точки зрения компаний линейного судоходства, есть много преимуществ от вступления в сеть линейного судоходства.

Выводы. Устойчивость судоходной компании в условиях фрахтового рынка является сложной функций множества переменных. На устойчивость влияют колебания конъюнктуры фрахтового рынка, экономические и политические факторы, геополитическое положение компании, существующие партнёры и множество других. Фрахтовый рынок является нестабильной средой, поэтому невозможно с абсолютной точностью предвидеть положение компании в будущем. Для достижения устойчивого положения и эффективного результата компания должна обладать высоким технико-экономическим уровнем и оптимизировать свою операционную, финансовую и инвестиционную деятельность.

Главной мерой по достижению устойчивого положения на рынке является разработка стратегий по управлению компанией. При этом стратегии разрабатываются на трёх уровнях: корпоративные, бизнес-стратегии и функциональные. Стратегии облегчают определение возможных направлений для ведения бизнеса, дают объективный взгляд для решения бизнес-задач, предоставляют основу для улучшения внутреннего и внешнего сотрудничества, оказывают помощь в управлении предпринимательской деятельности, сводят к минимуму негативное влияние от возникающих угроз, помогают принять наилучшие решения, управляют эффективным распределением ресурсов и обучает слаженности управления судоходным бизнесом.

Создание стратегий является сложным творческим процессом, который включает в себя стратегический анализ рынка, собственно разработку стратегии и её введение и контроль. Контроль выполнения стратегий невозможен без измерения результатов судоходных компаний. Данное измерение даёт ответ на вопрос, является ли судоходная компания устойчивой и эффективной, а также предоставляет данные для прогнозирования положения судоходной компании на рынке в будущем. Именно на этой основе возможно становление Украины как морской державы. Поэтому и требуется перманентное уточнение условий развития всех подразделений глобальной морской транспортной индустрии страны.

Литература

1. Примачёв Н. Т. Принципы интеграции в торговом судоходстве : монография / Н. Т. Примачёв, А. Н. Примачев. – О. : Феникс 2006. – 360 с.
2. Примачев Н. Т. Эффективность развития морской транспортной индустрии : монография / Н. Т. Примачёв, Н. Н. Примачева. – О. : ОНМА, 2011. – 372 с.
3. Николаева Л. Л. Коммерческая эксплуатация судна : учебник / Л. Л. Николаева. – О. : Феникс, 2006. – 754 с.
4. Brooks M. Sea change in liner shipping / M. Brooks // Pergamon. – Amsterdam, 2000.
5. Jawkins J. Strategies for Asia-Pacific shipping. Plymouth studies in contemporary shipping and logistics. Ashgate, Aldershot / J. Jawkins, R. Gray. – 2000.
6. Shipping and Logistics Management / Lun Yuen Ha, Lai Kee Hung, Cheng Tai Chiu Edwin. – 1st Edition, 2010. – 356 p.
7. <http://www.qfinance.com/sector-profiles/shipping>, свободный.
8. Review of Maritime Transport, 2011 Report by the UNCTAD secretariat // United Nations New York and Geneva, 2011. – 216 p.
9. Wayne K. Talley. The Blackwell companion to maritime economics / K. Talley. Wayne, 2012. – 768 p.

References

1. Primachev N. T. Printsypy integratsii v togovom sudokhodstve : monografiya / N. T. Primachev, A. N. Primachev. – O. : Feniks, 2006. – 360 s.
2. Primachev N. T. Effektivnost' razvitiya morskoy transportnoy industrii : monografiya / N. T. Primachev, N. N. Primacheva. – O. : ONMA, 2011. – 372 s.
3. Nikolaeva L. L. Kommercheskaya ekspluatatsyya sudna : uchebnik. – O. : Feniks, 2006. – 754 s.
4. Brooks M. Sea change in liner shipping. Pergamon / M. Brooks. – Amsterdam, 2000.
5. Jawkins J., Gray R. Strategies for Asia-Pacific shipping. Plymouth studies in contemporary shipping and logistics. Ashgate, Aldershot. – 2000.
6. Lun Yuen Ha, Lai Kee Hung, Cheng Tai Chiu Edwin. Shipping and Logistics Management. 1st Edition, 2010. – 356 p.
7. QFINANCE [Elektronnyy resurs] / Shipping industry. – Rezhym dostupa: <http://www.qfinance.com/sector-profiles/shipping>, svobodnyy.
8. Review of Maritime Transport, 2011 Report by the UNCTAD secretariat // United Nations New York and Geneva. – 2011. – 216 p.
9. Wayne K. Talley. The Blackwell companion to maritime economics / K. Talley Wayne. 2012. – 768 p.

Надіслана/Written: 5.05.2013 р.

Надійшла/Received: 11.05.2013

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов