

6. Смітюх А. Система захисту Акціонерного товариства від недружного поглинання / А. Смітюх // Юридичний журнал. – 2007, № 5 (59). – С. 110-114.

7. Демидова Е. Враждебные поглощения и защита от них в условиях корпоративного рынка России / Е. Демидова // Вопросы экономики. – 2007, № 4. – С. 70-84.

8. Егорова Н. Рынок слияний и поглощений/ Н. Егорова // ЭКО. – 2007, № 5. – С. 150-165.

9. Модель економічного зростання України в умовах дефіциту ресурсів: Матеріали роботи “круглого столу”/За ред. А.І.Мокія–Львів:ЛФ НІСД, 2007.– 90 с.

**Анотація.** В статті виявлені причини і наслідки рейдерства в Україні і виділені основні проблеми, що перешкоджають зміцненню фінансової безпеки підприємства і боротьбі з цим негативним явищем.

**Ключевые слова:** рейдер, недружественное поглощение, финансовая безопасность.

**Summary.** The article identified the causes and consequences of raiding in Ukraine and highlighted the main problems that hinder the strengthening of financial security company and fight against this scourge.

**Keywords:** Raider, hostile takeovers, financial security.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 656.611.2:005.338.4

### ЭФФЕКТИВНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ

*Колегаев И.М., аспирант (ОНМА)*

*Розглядаються найважливіші фактори формування конкурентоспроможності судноплавних компаній. Обґрунтовується метод розрахунку доцільності та обмеженості інвестиційних потоків. Розглядаються основні напрями ефективного позиціонування торговельного флоту в реальних умовах ринку морської торгівлі.*

**Ключові слова:** фінансова стійкість, судноплавна компанія, антикризове управління, прибуток.

**Постановка проблеми дослідження.** Макроекономічна значимість досягнення нормалізованих параметрів національної морської транспортної індустрії на основі сбалансованості підприємницьких інтересів передопределяє значимість реальної оцінки поточного стану системи і її майбутнього розвитку.

Необхідно розрізняти стратегію жорсткої реалізації монопольної влади на ринку морської торгівлі від стратегії, орієнтованої на реалізацію економіки масштабу на основі оригінальних технологій перевозочного процесу. В будь-якому випадку, враховуючи економічну значимість національного суднохідного комплексу в системі макроекономічної безпеки і комерційної ефективності, важливим є вибір державних пріоритетів. При кредитуванні суднобудівних програм слід враховувати різницю рівня розвитку банків України і Єврозону, тому необхідно частину процентної ставки відносити на витрати бюджету або покривати з податку на прибуток нових суднохідних компаній.

Це урівнює вартість кредитів, а, відповідно, і конкурентоспроможність національного і зарубіжного флоту. Однак

необхідно враховувати те обставина, що діяльність суднохідних компаній, відрізняючись концентрацією тоннажу, відповідає тому, що «Розширеним варіантом функціональної системи є географічна організація, при якій всередині кожного виду діяльності ... менеджери відповідають за конкретні географічні ринки» [8]. Тому структура управління суднохідною компанією повинна чітко відображати маршрутизацію і накопичувати інформацію для можливої диверсифікації. Зростання вартості суден, поява нових регіональних ризиків надійності торгового мореплавства передопределяють вимоги до якості підготовки людського капіталу для відповідного адміністрування.

**Аналіз стану проблеми і публікацій.** Пріоритетним в будь-якій господарській діяльності є стратегія максимізації грошового потоку з наступним розвитком і стійкістю функціонування. Цей підхід характерний для підприємств, орієнтованих на відображення в системі життєвого циклу конкурентного відповідності зовнішнім умовам. Цим відрізняються, зокрема, державні морські транспортні підприємства Китаю і Ізраїлю.

Их развитие в определенной степени отвечает концепции относительных преимуществ [1] на основе сравнительных издержек функционирования отраслей национальной производственной системы относительно других стран. В условиях Украины этому содействует развитие альтернативных грузовых терминалов в Аджалыкском лимане на принципах концентрации мощностей зернового и контейнерного комплексов.

Центральное место в формировании экономической стратегии занимает принцип заинтересованности. В этом аспекте различаются два вектора усилий – максимизация прибыли и максимизация капитальной стоимости. В первом случае владельцы идей и инвестиций создают соответствующие предприятия и посредством менеджмента реализуют производственную программу по критерию максимума прибыли [2, 3, 4]. При этом контролируется и поддерживается ценность фирмы на основе капитализации.

В Украине же сложилась ситуация, реализуемая на принципах целесообразной приватизации. В основе ее лежит подход к приобретению действующих знаковых предприятий, несмотря на отсутствие навыков, знаний и стратегии менеджмента. Так фактически были приватизированы судостроительные и судоремонтные предприятия. Рассматривались две альтернативы. Одна – привлечение в последующем мировых лидеров для создания совместных предприятий. Вторая – выставление в будущем объектов на продажу с получением соответствующего дохода. Фактически реализуются оба подхода, но экономического развития предприятия морехозяйственного комплекса Украины не получили. Несмотря на широту рассмотрения основных экономических положений [5, 6, 7] по управлению основными параметрами функциональной деятельности судоходных компаний, постоянная изменчивость ситуации на рынке морской торговли в соответствии с логикой достаточного основания предопределяет необходимость уточнения особенностей формирования реальной конкуренции в системе торгового судоходства.

### **Постановка задачи и цели исследования.**

Неустойчивость глобального экономического роста предопределяет жесткие задачи эффективного функционирования мировой морской транспортной индустрии, являющейся важнейшим условием поддержания эффективности международного разделения труда. При этом отдельные судоходные компании формируют инвестиционные программы развития, подверженные риску. Поэтому основной **целью данной публикации** является поиск закономерностей сохранения конкурентоспособности потенциала судоходной компании при изменении соотношения спроса и предложения на рынке

морской торговли.

**Основной материал.** Должны четко соблюдаться два условия финансовой устойчивости и возрождения предприятия после кризисных ситуаций или даже банкротства. Это – поиск материально-финансовой базы эффективного функционирования компании и наличие институциональной поддержки национального судовладельца в его стратегии выбора проекта функциональной устойчивости. В этом плане необходимо иметь ввиду, что «Значительная часть японских инвестиций ... привлекались в Англию благодаря предоставлению особых региональных льгот» [9]. При ограниченности прямых инвестиционных источников с учетом принципиальной значимости торгового флота, его развитие можно основывать на дозировании эмиссионных средств. Исключение инфляционных процессов гарантируется созданием новых рабочих мест и появлением реальной добавленной стоимости. Именно этот денежный поток через налоговое перераспределение и формирование спроса на товары первой необходимости предопределяют возрождение других концентров национального производства. Увеличение же провозной способности национальных судоходных компаний обеспечит рост валютных потоков и формирование положительного платежного баланса.

Государственное кредитование производственного сектора обеспечивает экономический рост и формирование валютных резервов. Тем не менее, при построении национальной морской транспортной индустрии на основе альтернативных инвестиционных ресурсов следует учитывать принцип: «В сфере бизнеса различают три области принятия финансовых решений: планирование инвестиций, определение структуры капитала и управление оборотным капиталом» [9, с. 57]. В морском транспорте последнее приобретает дополнительные конкурентные характеристики при сокращении времени транспортировки, а, следовательно, высвобождения оборотных средств, замороженных в товарах за время пребывания в системе логистики.

Альтернативность подхода должна рассматриваться в качестве важнейшего условия антикризисного управления по этапам жизненного цикла любого проекта функциональной деятельности морского транспортного предприятия. В этом отношении судоходная компания должна контролировать возможные риски на стадии, возникновения, становления, подъема и зрелости во избежание перехода в финансовую неустойчивость, субстандартное состояние и банкротство. Поэтому в качестве системного локального критерия оценки перманентного состояния судоходной компании должно приниматься сравнение базового состояния и маргинальных изменений

$$\frac{\Delta R_v - \Delta C_{sm}}{\Delta C_{sm}} \geq \frac{R_v - C_{st}}{C_{st}}, \quad 1$$

где  $\Delta R_v$  – предельная фрахтовая выручка и сопутствующие доходы вследствие расширения позиционирования флота;

$\Delta R_{sm}$  – предельные затраты, обусловленные новыми условиями функциональной деятельности;

$R_v$  – доходы предприятия в нормальных условиях функционирования на основе базового потенциала и технологии;

$C_{st}$  – соответствующие совокупные затраты судоходной компании.

В этих условиях выделяется принцип сохранения доминирующего положения монопольных судоходных компаний. Так, на основании слияния и поглощения, контролирующие значительную часть контейнерного рынка компании MSC, Maersk и ряд других, реализуют стратегию упрочения позиции в приоритетном сегменте рынка морской торговли. Этим обеспечивается высокий уровень ценности капитала судоходной компании на фондовом рынке.

С учетом этого создание конкурентной среды в сегменте позиционирования допускает различные условия доставки грузов. Эта альтернатива обеспечивается определенным множеством судоходных компаний, специализирующихся на маршрутах. Однако условия должны обеспечивать выполнение так называемых

государственных заказов, реализацию транспортно-экономических связей, несмотря на заметную дифференциацию коммерческой эффективности и на наличие монопольных преимуществ отдельных операторов.

Оптимизация прибыли в расчетном периоде должна основываться на нормализованном использовании потенциала конкурентной провозной способности. Это условие в свою очередь предопределяет задачи формирования совокупности автономных и индуцированных инвестиций. Управление прибылью, в конечном счете, представляет собой нормализацию состояния судоходной компании на основе допустимого уровня риска финансового состояния в краткосрочном фрахтовом цикле. В системе равновесного состояния фрахтового рынка текущие затраты должны рассматриваться в качестве основного объекта управления (рис. 1).

При обосновании стратегии развития судоходной компании необходимо учитывать особенности создания и поведения суперконсорциумов глобальных операторов. В этом случае четко используются два фактора конкурентных преимуществ: эффекта масштаба и монопольное регулирование тарифных ставок. Поэтому новые судоходные компании должны использовать преимущества экономичности и качества перевозочного процесса.



Рис. 1. Факторы формирования конкурентоспособности операционной деятельности судоходной компании

Как видно из содержания рис. 1 конкурентоспособность развития судоходных компаний должна формироваться с учетом сложной совокупности факторов и условий. Ряд из них образует внешние требования, при удовлетворении которых СК свободно позиционирует в выбранном локальном секторе фрахтового рынка. Однако центром управления конкурентными параметрами остается доступность инвестиционных ресурсов. Поэтому важнейшим становится выбор модели управления эффективностью конкурентной адекватности флота.

Принципиальным становится достижение привлекательности для инвесторов, способных обеспечить в пределах своей доли, дальнейшую капитализацию. Воспринимаемая ценность конкурентной технологии обслуживания грузопотоков при сохранении коммерческой эффективности работы судоходной компании может быть рассчитана за жизненный цикл ( $T_L$ ) по условию.

$$E_{cg} = \sum_{n=1}^{T_L} \Delta Q_{ni} p_{cgi} (t_b - t_c) n_{wc} \alpha_{ti}, \quad 2$$

где  $\Delta Q_{ni}$  – объемы освоенного грузопотока по конкурентной технологии доставки товарной массы;

$p_{cgi}$  – цена одной тонны товара, предопределяющая величину замораживания оборотных фондов за время пребывания товарной массы на транспорте;

$t$  – время доставки грузов по базовому варианту (b) и по варианту, формирующему более высокую конкурентную позицию(с);

$n_{wc}$  – норматив оборотных фондов в цене груза по условиям производства и реализации;

$\alpha_{ti}$  – коэффициент дисконтирования денежных потоков по фактору времени.

Тогда конкурентное преимущество данной технологии или судоходной компании по сравнению со средними рыночными условиями рассчитывается на основе сопоставления двух вариантов отвлечения оборотных средств грузовладельцев за время транспортировки.

$$a_{c1} = \frac{\sum_{n=1}^{T_L} \Delta Q_{ni} p_{cgi} t_b n_{wc} \alpha_{ti}}{E_{cg}} \quad 3$$

Таким образом, в любой фазе и степени сбалансированности тарифных ставок конкурентная устойчивость судоходной компании должна основываться на стратегии лидерства по затратам. Усиление экономической заинтересованности фрахтователей в использовании высокоэффективных судов, соответствующих по своим параметрам внешним ограничениям, должно основываться на основных критериях развития.

**Выводы.** При выборе стратегии развития отдельных сегментов рынка морской торговли важно учитывать характер стабильности условий и в этом отношении обосновывать цели функциональной деятельности. Важно четко структурировать судоходную компанию по условиям специализации флота в пределах тоннажных групп. Дело в том, что эффект масштаба работает в период активной фазы экономического или фрахтового цикла. В период же депрессии более устойчивыми оказываются суда меньшей грузоподъемности. То есть неблагоприятные условия более жестко сказываются на большегрузных судах.

Дифференциация типоразмеров судов и неустойчивость условий их фрахтования предполагает необходимость разработки единых методических принципов оценки состояния системы и расчета эффективности организационных, менеджерских, инновационных и технических решений. При достаточной информированности риск принятия решений остается за владельцем судов, независимо от флага регистрации, или оператора. Поэтому необходима постоянная оценка ситуации на рынке морской торговли, что и предопределяет необходимость совершенствования методов принятия инвестиционных и менеджерских решений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пугель Т. А. Международная экономика: учебн. / Т. А. Пугель, П. Х. Линдерт; пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 800 с.
2. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю; пер. 17-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 916 с.
3. Сломан Дж. Экономикс: [учебник] / Дж. Сломан; пер. с англ. под ред. С. В. Лукина. – [5-е изд.]. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
4. Винников В. В. Формирование морского транспортного потенциала в системе интеграционных процессов: монография / В. В. Винников Одесса: ОНМА 2004. – 222 с.
5. Котлубай О. М. Теорія і методологія розвитку транспортно-технологічних систем перевезення вантажів/ О. М. Котлубай. – Одеса: ІПРіЕЕД, 2011. – 199 с.
6. Примачев Н. Т. Принципы интеграции в торговом судоходстве: монография / Н. Т. Примачев, А. Н. Примачев. – Одесса: Фенікс; М.: Транслит, 2006. – 360 с.
7. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Перси; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнс Букс, 2005. – 800 с.
8. Пайк Р. Корпоративные финансы и

инвестирование / Р. Пайк, Б. Нил; пер. с англ. Е. Ковачева и др. – СПб.: Питер, 2006. – 784 с.

9. Боди З., Мертон Р. К. Финансы: Пер. с англ – М.: «Вильямс», 2008. – 592 с.

**Аннотация.** Рассматриваются важнейшие факторы формирования конкурентоспособности судоходных компаний. Обосновывается метод расчета целесообразности и ограниченности инвестиционных потоков. Рассматриваются основные направления эффективного позиционирования торгового флота в реальных условиях рынка морской торговли.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, судоходная компания, антикризисное управление, прибыль.

**Summary.** Considered the most important factors of competitiveness of shipping companies. Substantiated method of calculating the relevance and limited investment flows. The main directions of the effective positioning of the merchant marine in the real world maritime trade market.

**Keywords:** financial stability, the shipping company, crisis management, profit.

*Рецензент д.э.н., профессор ОНМА Примачев Н.Т.  
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 65.014.1(477)

### ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

*Компанієць В.В., к.е.н., доцент,  
Польова В.В., здобувач (УкрДАЗТ)*

*В статті розглянуто вплив організаційної культури на діяльність підприємства на основі комплексного підходу.*

*Ключові слова: організаційна культура, організація, ділова репутація, мотивація, конкурентоспроможність.*

#### **Постановка проблеми, актуальність.**

Один із факторів, який значно впливає на діяльність будь-якої організації, визначає її адаптованість до змін зовнішнього середовища та внутрішню єдність, можливість витримувати конкуренцію та забезпечувати ефективну діяльність – це її культура. Західні фахівці, які досліджували чинники успіху провідних компаній світу, ще у 70-80-х роках ХХ століття звернули увагу на вплив особливостей культури тієї чи іншої організації на її діяльність. Так, дослідники зазначають, що у 90-ті роки ХХ століття серед високоприбуткових західних компаній 88 % мали чітко означену філософію діяльності з ясно усвідомленою роллю культурних факторів та мали підрозділи або осіб, які безпосередньо відповідали за організацію процесу впровадження «вищих цінностей», 65 % - мали особливі програми ув'язки цих цінностей з заходами щодо підвищення продуктивності, 58 % - цільові курси підготовки персоналу для прийняття таких цінностей [1, с.77].

Організаційна культура (далі ОК) є внутрішнім джерелом формування ділової репутації підприємства. Вона координує всю його діяльність з моменту зародження. Якщо порівняти підприємство з живим організмом зі своїми органами, системами, живленням та продуктами діяльності, то саме організаційна культура являє собою дух підприємства. Тому не підлягає

сумніву, що ОК чинить величезний вплив на всю діяльність підприємства, його розвиток та досягнення економічних і соціальних цілей, чим підтверджується актуальність вибраної теми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вплив ОК на результати функціонування підприємства досліджували багато як вітчизняних так і зарубіжних учених.

Кількісну оцінку впливу ОК на основні показники діяльності підприємства вивчають Д. Денісон та В.С. Ніл [2]. Вони пов'язують ОК з основними факторами ефективності бізнесу, такими як частка на ринку, задоволеність співробітників і клієнтів, зростання продажів та ін.

Якісна оцінка ОК та її впливу на різні процеси, що відбуваються в організації була об'єктом досліджень більш широкого кола вчених. Так, серед зарубіжних вчених слід відмітити дослідження, що були проведені Шейном Э.Х. [3], Руссо Д.М. [4], а серед вітчизняних Соломанідиною Т.О.[5].

Деякі вчені, зокрема, Д.Коттер та Д. Хескет [6] пов'язують ефективність розвитку підприємств із силою культури. Вони дотримуються погляду, що «сильно розвинена організаційна культура підприємства підсилює координацію, контроль і єдність цілей підприємства з цілями працівників».