

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕСТРОЕНИЯ
имени адмирала Макарова



Факультет экономики моря

Кафедра менеджмента

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

к дипломной работе

магистр

Тема: РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ
СУДОХОДНОЙ КОМПАНИЕЙ

Выполнил: студент VI курса, группы 6431м
специальности 073“Менеджмент”

Абдиев Сапаргелди

Руководитель: Бабкова-Пилипенко Н.П.

Рецензент: Гурченков А.П.

Николаев – 2020г

**Национальный университет кораблестроения
имени адмирала Макарова
Факультет экономики моря**

Кафедра менеджмента

Образовательно-квалификационный уровень - *магистр*

Область знаний 07 «Управление и администрирование»

Специальность 073 «Менеджмент»

Специализация «Менеджмент в морехозяйственном комплексе»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента

« ____ » _____ 2020 г.

З А Д А Н И Е

Абдиеву Сапаргелди

ПРОВЕСТИ ПІД КЕРІВНИЦТВОМ

к.пед.н., доцент Бабкова-Пилипенко Н.П.

НАУКОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ НА ТЕМУ

Развитие механизмов управления судоходной компанией

утверждена приказом ректора НУК от « ____ » _____ 2020г. № ____

2. Срок подачи работы на предварительную защиту _____

3. Выходные данные: методические рекомендации по выполнению дипломной работы магистра, учебники по теме исследований, статистическая отчетность предприятия, периодические издания, интернет ресурсы

4. Перечень вопросов, подлежащих изучению: 1 Теоретические основы системы управления судоходной компанией 2 Анализ операционной деятельности судоходной компании АСК «Укрречфлот» 3 Развитие системы управления судоходной компанией 4 Система менеджмента охраны труда

5. Перечень графического материала: Структура распределения мирового контейнерного флота Динамика мирового портфеля заказов транспортного флота Организационная структура, Логистические виды деятельности, Флот, Контейнерная логистика АСК «Укрречфлот», Судоремонт в структуре АСК «Укрречфлот» Матрица межорганизационной и логистической интеграции линейной судоходной компании

6. Консультанты разделов работы

Раздел	Фамилия, инициалы и должность консультанта	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял
Охрана труда	Мозговой А.М.		

7. Дата выдачи задания _____

КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК выполнение квалификационной работы

№ п/п	Этапы выполнения квалификационной работы магистранта	Сроки
1	Определение научного руководителя работы	сентябрь
2	Выбор темы работы и ее согласование ее с научным руководителем	сентябрь
3	Составление предварительного плана работы, согласование его с научным руководителем	сентябрь
4	Сбор статистической информации в срок прохождения практики на базовом предприятии (учреждении, организации)	По плану кафедры
5	Изучение печатных и электронных источников, экономических реалий, методических и научных изданий по теме работы	сентябрь
6	Систематизация информации и составления развернутого плана работы, утверждение его научным руководителем	сентябрь
7	Разработка теоретического раздела	октябрь
8	Разработка аналитического раздела	октябрь
9	Разработка проектного раздела	октябрь
10	Разработка четвертого раздела	октябрь
11	Разработка введения, заключения, списка использованной литературы и приложений	ноябрь
12	Редактирования рукописи работы магистра и ознакомления с ним научного руководителя	ноябрь
13	Разработка проекта автореферата работы	декабрь
14	Разработка проекта демонстрационного материала и доклады	декабрь
15	Устранение замечаний научного руководителя и завершения работы	декабрь
16	Представление рукописи квалификационной работы, автореферата, демонстрационного материала и доклады на предварительную защиту	По плану кафедры
17	Представление работы и автореферата рецензенту и получения рецензии	декабрь
18	Защита работы перед ГЭК	По плану кафедры

Научный руководитель Бабкова-Пилипенко Н.П. / _____ /Магистрант Абдиев Сапаргелди / _____ /

АННОТАЦИЯ

В магистерской работе Абдиева Сапаргелди на тему: «Развитие механизмов управления судоходной компанией» раскрыты теоретические основы системы управления судоходной компанией, проведен анализ операционной деятельности судоходной компании АСК «Укрречфлот» предложено развитие системы управления судоходной компанией. *Целью магистерской работы* является повышение эффективности системы управления судоходных компаний для обеспечения их конкурентоспособности на основе анализа операционной системы предприятия и разработки элементов межорганизационной логистической интеграции.

Ключевые слова: управления судоходной компанией международная торговля, судоходство, стратегии, судовладельцы, организация судового менеджмента, логистическая интеграция.

ANNOTATION

In the master's thesis of Abdiev Sapargeldi on the topic: "Development of management mechanisms for a shipping company", the theoretical foundations of the management system of a shipping company are revealed, an analysis of the operating activities of the shipping company ASK "Ukrreichflot" is proposed, the development of a management system for a shipping company is proposed. The aim of the master's work is to improve the efficiency of the management system of shipping companies to ensure their competitiveness based on the analysis of the operating system of the enterprise and the development of elements of inter-organizational logistics integration. The object of research is the management processes of the operating system of a shipping company. The subject of research is the socio-economic patterns of the functioning and development of the operating system of a shipping company.

Keywords: management of a shipping company international trade, shipping, strategies, shipowners, organization of ship management, logistic integration.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИЕЙ	9
1.1. Тенденции развития международной торговли и судоходства	9
1.2. Природа и виды интеграционных процессов на уровне судоходных компаний	22
1.3. Эволюция корпоративных стратегий в линейном судоходстве	31
Выводы по разделу 1	39
РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИИ АСК «УКРРЕЧФЛОТ»	40
2.1. Характеристика судоходной компании	40
2.2. Анализ хозяйственной деятельности судоходной компании	46
2.3. Инвестиционная деятельность судоходной компании	58
Выводы по разделу 2	78
РАЗДЕЛ 3 РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИЕЙ	79
3.1. Формирование групп судовладельцев, отдающих суда в оперирование ..	79
3.2. Развитие корпоративной организации судового менеджмента	81
3.3. Развитие межорганизационной логистической интеграции	87
Выводы по разделу 3	93
РАЗДЕЛ 4 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОХРАНЫ ТРУДА	94
ВЫВОДЫ	107
ЛИТЕРАТУРА	108

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Процесс глобализации судоходства проявляется в обеспечении всемирного сервиса, в создании международной транспортной логистической системы обслуживания перевозок, в организации интермодальных перевозок на основе образования альянсов судоходных компаний и их сращивания с экспедиторским, автоперевозчиком, складским и терминальным оператором.

На транспорте глобализация формирует новейшую логистическую стратегию, направленную на обеспечение стойких хозяйственных связей, которые основываются на международном разделении труда в формах технологической специализации, межотраслевого кооперирования и внедрения передовых информационных технологий.

Создание альянсов на транспорте является логическим результатом образования огромных региональных экономических пространств, глобализации коммерции и индустрии, общей тенденции к снижению затрат. На транспорте складывается новый вид предпринимательства — глобальное логистическое провайдерство — партнерство промышленника и коммерсанта. Связано это с тем, что международное разделение труда, которое повышает эффективность производства и усиливает глобализацию рынка, а также разветвленность производящей сети, приводит к увеличению сложности логистики. Высококачественное распределение и снабжение требует соответствующей организации управления сетями с помощью электронизации операций одновременно с удовлетворением требования снижения транспортных затрат.

Связь работы с научными темами. Магистерская работа входит в план научно-исследовательских работ кафедры менеджмента и является составной частью научной темы «Развитие корпоративной информационной системы в управлении региональным кластером морского сервиса»

Целью магистерской работы является повышение эффективности системы управления судоходных компаний для обеспечения их конкурентоспособности на основе анализа операционной системы предприятия и разработки элементов межорганизационной логистической интеграции.

Задачи магистерской работы:

- провести анализ тенденций международной торговли и судоходства;
- провести анализ разновидностей интеграционных процессов на уровне судоходных компаний;
- провести анализ операционной деятельности судоходной компании (на примере АСК «Укрречфлот»);
- провести анализ инвестиционной деятельности судоходной компании;
- обосновать механизм развитие межорганизационной логистической интеграции.

Объектом исследований являются процессы управления операционной системой судоходной компанией.

Предметом исследований являются социально-экономические закономерности функционирования и развития операционной системы судоходной компании.

Научная новизна магистерской работы. Получили дальнейшее развитие механизмы управления судоходной компанией на основе анализа операционной деятельности для обеспечения конкурентоспособности корпоративной организации судового менеджмента и определения тенденций развития межорганизационной логистической интеграции.

Методы исследований. Проведенные исследования базируются на использовании: методов анализа (при исследовании операционной системы судоходной компании, хозяйственной деятельности, инвестиционной деятельности, исследовании инструментальных средств), математического

моделирования (при расчете финансово-хозяйственной деятельности судоходной компании), методов объектно-ориентированного программирования (для разработки элементов межорганизационной логистической интеграции).

Для проведения анализа операционной системы судоходной компании используются инструментальные средства MS Office. Информационной базой являются научные работы отечественных и зарубежных ученых, нормативно-правовая база Украины, статистические данные предприятия.

Практическая значимость в повышении эффективности межорганизационной логистической интеграции, системы менеджмента на всех уровнях управления, построении стратегии судоходной компании.

Структура и объем работы. Дипломная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы. Объем работы - 115 стр. - 7 таблиц - 18 рисунков. Список использованных источников - 33 наименований.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИЕЙ

1.1. Тенденции развития международной торговли и судоходства

Торговому судоходству принадлежит исключительно важная роль в развитии международной торговли. Ныне морем перевозится приблизительно 80–82% физического объема внешнеторговых грузов. Большая часть международных перевозок (63–72%) приходится на корпоративные (в рамках транснациональных корпораций — ТНК) и двусторонние перевозки. Они охватывают транспортирование массовых сухих и наливных грузов и незначительную часть генеральных грузов [9].

В целом на готовые изделия приходится до 70% объема международной торговли, остальные 30% делят между собою приблизительно в одинаковых частях добывающие отрасли и сельскохозяйственное производство[22]. При этом доля сырьевых товаров имеет тенденцию к относительному сокращению.

Что касается готовой продукции, то в сравнении с недавним прошлым, когда в международном товарообороте были представлены, главным образом, законченные изделия производства, в современной международной торговле все более существенную роль играет обмен полуфабрикатами, промежуточными изделиями, отдельными деталями [15].

По данным Комитета по торговле и развитию при организации объединенных наций (ЮНКТАД) доля фрахта в цене СИФ на железную руду составляет 14,4–45,5%; на кофе — 4,1–6,75%; чай — 6,2–13,7%; медь — 2,5–4,6%; каучук — 6,2–16,0%; бананы — 25,0–29,0%; бокситы — 6,0–14,0%. По другим данным доля фрахта в цене зерна — 5–15 %, угля — 7–25%, руды — 20–35%, нефти и нефтепродуктов в периоды «бума» — 30–40%. Для готовых

промышленных изделий при более значимой абсолютной величине значения фрахта немного ниже: от 3 до 5% [33].

Доля морских транспортных затрат в стоимости, страховании и фрахте импортных грузов в промышленно развитых странах составляла в среднем 4,5% и почти — 10% в развивающихся странах [24].

В некоторых развивающихся странах эта доля составляет 20%. В результате конъюнктурных колебаний удельный вес фрахта (так называемого фрактового фактора) снизился до 5,22% общей стоимости мирового импорта и превысил 300 млрд. долл. США в год [15].

Ряд сложных процессов приводит к тому, что транспортные затраты и по своему абсолютному размеру, и по доле в окончательной себестоимости продукции оказываются очень значительными [2]. Особенно большой удельный вес затрат на перевозку в цене сырья.

Значительные расстояния перевозок и, как следствие, высокий удельный вес фрахта в цене товара создали предпосылки для усовершенствования морских транспортных средств и резкого увеличения интенсивности обработки судов [3]. На смену рудовозам пришли более экономичные и конструктивно приспособленные суда для перевозки насыпных грузов — балкеры, а крановая технология перегрузочных операций была заменена обработкой судов на механизированных комплексах.

В данное время 90% рудных грузов доставляется балкерами и комбинированными судами дедвейтом более 50 тыс. т, из них около 55% дедвейтом свыше 100 тыс. т. Доставка угля также в основном осуществляется балкерами и универсальными судами дедвейтом 40–100 тыс. т [48].

Одновременно в рамках общих тенденций судовладельцы стараются повысить интенсивность использования тоннажа. Показатель количества перевезенных грузов, которые приходятся на 1 т дедвейта, поднялся до 6,43 т, что также является рекордным показателем [22].

В конце XX ст. было отмечено ряд важных политических и технологических изменений, которые будут влиять на морские перевозки в течение следующего десятилетия. Этот период характеризуется тенденцией либерализации внешней торговли, которая охватила все экономические секторы в мире [9]. На макроэкономическом уровне либерализация включает снижение влияния государства на осуществление импортных перевозок и валютных операций, усовершенствование структуры таможенного тарифа в отношении импортных товаров и снижение государственного контроля над предприятиями или полный отказ от государственного регулирования.

В секторе морских перевозок реформы включают отмены или сокращения субсидий судостроительным и судоходным компаниям, приватизацию или коммерциализацию государственных компаний и отмены схем резервирования грузов, систем лицензирования линейных операторов и других регламентирующих норм. Общая тенденция к либерализации, которая возникла в 2000-е гг., в значительной степени является следствием неблагоприятного экономического положения развивающихся стран, включая сокращение бюджетных поступлений, значительный объем внешней задолженности и высоких темпов инфляции [14].

Для того чтобы правильно оценить развитие процесса либерализации в сфере морских перевозок, целесообразно проанализировать подходы, которые использовались ранее разными странами [37].

Кроме инвестирования, государственного регулирования, широко использовались прямые субсидии, экспортные кредиты, налоговые льготы [22].

Помимо перечисленных мер, во многих странах был установлен контроль за эксплуатацией судов, включая введение системы лицензий для линейных перевозок на определенных направлениях, ограничения импорта судов и т. д. В некоторых странах были приняты меры резервирования грузов за национальными судами. Резервирования грузов использовалось с целью содействия развитию национального судостроения [31].

Проведение реформ экономической политики в странах определялось внутренними и внешними факторами. Так, иностранные кредиторы, в особенности Международный валютный фонд и Всемирный банк, обуславливали предоставление кредитов принятием более либеральной политики и проведением структурных реформ, содействуя тем самым изменениям в судоходной политике [44].

Соответственно отчету консалтинговой компании Ocean Shipping Consultants, общие объемы строительства новых судов сохранятся на достигнутом высоком уровне на протяжении еще 15 лет, однако цены будут снижаться, по крайней мере, в первой половине текущего десятилетия. За предыдущие годы мировое судоходство пережило стремительный рост активности «с невиданными со времен бума судостроения в середине 70-х объемами», как отмечают британские эксперты [25].

В отчете прогнозируется, что объем мирового судостроения возрастет с 27 млн т валовой вместительности в 2010-2019 гг. до 29 млн т в 2015–2019 гг. и до 31 млн т в 2017–2019 гг., затем активность сократится до 29 млн т в 2018–2019 гг. Также определено, что 38% общей грузовместимости в 2017–2019 гг. будет приходиться на танкеры, 24 % — на балкеры и 15,5% — на контейнеровозы. В 2018–2019 гг. соответствующая пропорция для 3 основных типов судов составит 32%, 29% и 17,5% соответственно [45].

В 2017–2019 гг. новые танкеры составят уже лишь 28% от общей грузовместимости. За ними будут идти балкеры (26,5%) и контейнеровозы (19%), сообщается в отчете [21].

Эксперты Ocean Shipping Consultants пророчат быстрое падение цен в связи с увольнением судостроительных мощностей после выполнения масштабных заказов, сделанных в предыдущие годы. Это предвещает падение цен в первой половине текущего десятилетия, после чего снова произойдет их повышение [29].

Тенденция глобализации и интернационализации хозяйственных связей отображается и на идеологии развития мирового судоходства. В последнее время на первое место выходит развитие торгового судоходства по регионам, на втором плане остается анализ и оценка распределения тоннажа по странам [15].

Процесс глобализации судоходства проявляется в обеспечении всемирного сервиса, в создании международной транспортной логистической системы обслуживания перевозок, в организации интермодальных перевозок на основе образования альянсов судоходных компаний и их сращивания с экспедиторским, автоперевозчиком, складским и терминальным оператором.

На транспорте глобализация формирует новейшую логистическую стратегию, направленную на обеспечение стойких хозяйственных связей, которые основываются на международном разделении труда в формах технологической специализации, межотраслевого кооперирования и внедрения передовых информационных технологий [34].

Создание альянсов на транспорте является логическим результатом образования огромных региональных экономических пространств (Европейское сообщество), глобализации коммерции и индустрии, общей тенденции к снижению затрат. На транспорте складывается новый вид предпринимательства — глобальное логистическое провайдерство — партнерство промышленника и коммерсанта [34]. Связано это с тем, что международное разделение труда, которое повышает эффективность производства и усиливает глобализацию рынка, а также разветвленность производящей сети, приводит к увеличению сложности логистики. Высококачественное распределение и снабжение требует соответствующей организации управления сетями с помощью электронизации операций одновременно с удовлетворением требования снижения транспортных затрат [15].

В будущем следует ожидать на грузонапряженных направлениях формирование могущественных транспортных сетей с сосредоточением

гигантских наземных и морских терминалов в ограниченном числе портов и станций. Те транспортные сети и транспортные узлы, которые не включатся своевременно в этот процесс, обречены на упадок [34].

На основе принципов логистики были созданы концепции транспортных узлов и коридоров. По мнению ЮНКТАД, на земном шаре должно быть создано около 80 мультимодальных терминальных комплексов, в которых будет выполняться необходимый грузовладельцам ассортимент транспортно-экспедиционных, сервисных и коммерческо-деловых услуг. В этих комплексах должны быть созданы межотраслевые и отраслевые распределительные центры, которые действуют на основе интеграции транспорта с управлением запасами, упаковкой и маркированием товаров, страховыми и банковскими операциями [18].

Высококачественное распределение и снабжение требует соответствующей организации управления сетями с помощью автоматизации операций одновременно с удовлетворением требования снижения транспортных затрат [34].

Говоря о внедрении электронной коммерции в сферу морских грузоперевозок, эксперты отмечают, что предлагаемые транспортными компаниями услуги он-лайн позволяют повысить эффективность их деятельности. Одновременное появление новых интернет порталов, а также электронных бирж, аукционов и других виртуальных бизнес пространств будет оказывать содействие усилению конкуренции между перевозчиками [24].

Процесс глобализации мировой экономики и судоходства сопровождается дополнительными затратами и угрозами для экономики отдельных стран. Поэтому правильное прогнозирование процессов, которые происходят на транспорте, и стратегические направления развития транспорта имеют первостепенную важность [36].

Среди форм проявления глобализации на транспорте следует выделить, прежде всего:

- проектирование международных транспортных коридоров;
- концентрацию торгового флота и объединение судоходных компаний;
- усиление внимания транспортных предприятий к реализации принципов максимизации освоения мировых грузопотоков.

Общей формой реализации принципов глобализации на транспорте соответственно критериям минимума времени доставки товаров, оптимизации запасов и страховых рисков является расширение логистических систем и мультимодальных транспортных технологий. Эти принципы транспортного обеспечения глобальных экономических отношений определяют усовершенствование грузопотоков и оптимизацию участия каждого транспортного подраздела в их освоении соответственно технико-экономическим особенностям [27].

На период до 2019 г. можно ожидать сохранение существующей тенденции опережения роста мировой торговли в сравнении с производством, которое будет отображать ускоренное вовлечение всех стран мира в международное разделение труда [18]. Более интенсивно процесс интернационализации хозяйственной жизни будет протекать в развитых странах.

Рассмотрим тенденции развития рынка балкерных перевозок. Перевозка навалочных и насыпных грузов осуществляется в трамповом судоходстве, сектор балкерных перевозок является по своему характеру циклическим. Не меньше половины всех балкерных перевозок сегодня составляет металлопродукция [19].

Специалисты Международного института железа и стали считают, что ситуация на рынке на протяжении следующих пяти лет будет благоприятной, в среднем объемы производства будут увеличиваться на 2% ежегодно. Но так как существует дисбаланс между спросом и предложением (на конец октября 2019 г. соответственно 752 млн т и 830 млн т), рынок

должен постепенно привести металлургов к необходимости заморозить производство на некотором среднем уровне [34].

Из стран Азии отдельно рассматривается Китай, где ежегодное увеличение потребления ожидается в границах 3,8%. Китай занимает первое место в мире по объемам импорта стали, самостоятельно производит около 180 млн т стали в год (как США и Япония, вместе взятые, и потребляет около 25% всей стали, произведенной в мире. По прогнозам экспертов, рост потребления стали в стране продолжится, что позволит мировым сталелитейным компаниям отказаться от сокращения мощностей и даже начать наращивать производство [18].

Однако, несмотря на возрастающее потребление, Китай не намерен просто отдать свой рынок на откуп иностранным экспортерам и начинает принимать меры по его защите. По примеру США, недавно Китай объявил о введении повышенных тарифов на импорт стали из Японии, стран Европейского союза, Южной Кореи и Малайзии [3]. До 2019 г. потребность возрастет до 165 млн т металла. В Японии, для сравнения, можно ожидать падения потребления до 70 млн т в год, так как экономические темпы роста здесь относительно медленные, и металлургическая интенсивность падает.

В структуре балкерного флота прогнозируются незначительные изменения. Списание судов остается на низком уровне. В 2019 г. можно ожидать увеличения тоннажа на 5,9% [19]. В ближайшее время будут спущены на воду суда типа «Capesize», их численность увеличится на 13,9% (на 37 единиц), типа «Panamax» — 20,7% (на 102 единицы), типа «Superhandymax» дедвейтом 50–65 тыс. тонн — на 90,5% (на 65 единицы) [34].

По данным на начало 2019 г. активный балкерный флот включал свыше 5,5 тыс. судов, общим дедвейтом 282,9 млн т. Структура флота была следующей [39]:

- судов дедвейтом менее 10 000 т — 487 судов 2,7 млн т dwt;
- Handysize — 2339 судов 56,7 млн т dwt;

- Handymax — 1269 судов 52,7 млн т dwt;
- Panamax — 1109 судов 74,8 млн т dwt;
- Capesize — 639 судов 96,9 млн т dwt.

На перевозках руды, угля, зерна заняты, прежде всего, суда Capesize и Panamax. Металл перевозят на судах Panamax, Handysize, Handymax.

Наибольшим балкерным флотом владеют такие страны, как Греция, Япония, Китай, Гонконг, Южная Корея. При этом доминируют Греция и Япония. Греческим судовладельцам принадлежит флот в 69 млн т dwt (26–27% мирового балкерного флота) [37].

Только 15,9% мирового балкерного флота принадлежит 18 крупнейшим материнским судовладельческим компаниям (наибольший флот в компании Cosco). Таким образом, можно говорить о том, что рынок балкерного флота контролируется «большинством» [14]. Строительство балкерных судов осуществляется в основном на дальневосточных верфях (Япония, Южная Корея, Китай).

Система контейнерных перевозок является в настоящее время наиболее распространенным видом организации перевозок генеральных грузов. Согласно данным «Internationale Transport Journal», доля контейнеризованных грузов в линейном судоходстве в 2019 г. достигла 97%, из них треть доставлялась по варианту «порт-порт-порт-порт», а две трети — в смешанном сообщении [47].

Эксперты ожидают дальнейший рост контейнерных перевозок на 7–10% ежегодно в ближайшие десять лет. Если прогнозы оправдаются, то мировые контейнерные перевозки достигнут до 2019 г. 378–409 млн TEU в год.

Подсчитано, что общие затраты, связанные с контейнеризацией грузов, составили в развитых капиталистических странах в последние 20 лет около 30 млрд долл. США, в том числе на оборудование контейнерных терминалов свыше 4 млрд долл. США ежегодно [18]. Объемы мировых

контейнерных перевозок и их прогноз на период до 2019 г. по регионам представлены в таб. 1.

Состояние мировой торговли в целом и в отдельных странах определяется экономической политикой, экономико-географическими факторами, уровнем развития морского транспорта.

Таблица 1

Объемы мировых контейнерных перевозок и их прогноз
на период до 2019 г. по регионам (млн. TEU)

Регионы	2017	2019	2019 min	2019 max
Европа	21,9	27,6	35,2	38,1
Африка	2,2	2,7	3,5	4,1
Средний Восток	3,0	3,6	4,6	5,4
ЮВА	10,0	16,6	24,1	31,3
Восточная Азия	21,7	34,7	41,8	49,2
Океания	2,3	2,9	3,6	3,9
Северная Америка	18,3	23,5	28,5	30,5
Латинская Америка	3,0	3,6	4,7	5,4
Всего	82,4	115,1	145,9	167,9

Прогнозируя особенности развития этих перевозок в ближайшие годы, следует отметить, что мировая торговля развивается более быстрыми темпами, чем производство. В то же время контейнерные перевозки увеличиваются более быстрыми темпами, чем мировая торговля, поэтому соотношение спроса и предложения тоннажа будет влиять на действительную и будущую рентабельность линейных перевозок сильнее, чем величина строительной стоимости и эксплуатационных затрат [42].

Для международного судоходства, в особенности для контейнерных перевозок, высокие темпы роста на протяжении ближайших нескольких лет были завышены. Прогнозные значения темпов роста контейнерных перевозок морем корректировались несколько раз за последние годы в сторону увеличения [14]. Институт экономики судоходства и логистики прогнозирует двукратное увеличение контейнерных перевозок в ближайшие

десять лет. Таблица 2 показывает возможный вариант развития мирового производства, торговли и перевозки грузов.

Таблица 2

Прогноз темпов прироста
международных экономических показателей, %

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	2019-2020	2020-2022	2022-2025
Мировое производство	3,8	4,2	4,4	4,0	3,8	3,9	3,7	3,5
Промышленные страны	3,0	2,8	3,0	2,9	2,6	2,5	2,5	24,0
Развивающиеся страны	5,6	6,5	6,5	6,0	6,0	5,9	5,4	5,0
Мировая торговля	8,0	6,3	9,2	8,2	7,4	7,9	5,9	5,6
Промышленные страны	7,9	6,4	10,2	8,5	7,6	7,9	4,5	4,4
Развивающиеся страны	8,8	10,9	6,5	7,5	6,9	7,9	8,6	8,0
Генеральные грузы	6,2	6,9	8,0	7,0	7,0	4,8	1,4	4,0
Контейнерные грузы	10,005	10,0	10,0	9,0	8,0	9,0	8,0	7,0

Последние три столбика — прогнозируемый среднегодовой прирост за указанный период. Согласно исследованию, опубликованному в China Communications News, в 2019 г. на контейнерные терминалы Азии будет приходиться приблизительно 56,6% объема контейнерных операций в сравнении с 47,9% в 2017 г [18].

В следующем десятилетии можно ожидать стремительный рост грузового оборота контейнерных терминалов, совокупный объем обработки контейнеров по прогнозам должен составить от 300 млн. до 342 млн. TEU в 2017 г. и от 409 млн. до 528 млн. TEU в 2019 г.

Согласно оценкам Drewry's, в 2019 г. объемы контейнерных перевозок, осуществляемых в мировом масштабе, составили 69,6 млн. TEU (учитывались только перевозки груженых контейнеров).

На долю внутриазиатских контейнерных перевозок приходится 29% общего контейнерооборота и 72% контейнерооборота на региональные

рынки. В составе мирового тоннажа суда для перевозки генеральных грузов составляют 11,7%, контейнеровозы — 7,8%, однако по оценкам западных специалистов валовой доход линейного судоходства составляет более 63% общего дохода от мировых морских перевозок [18].

Сегодня мировой контейнерный флот насчитывает 7149 судов общей вместительностью 7,69 млн TEU. В ежемесячном издании «Container Intelligence Monthly» сообщается, что в настоящее время в мире задействовано 3035 контейнеровозов грузовой вместимостью 5,8 млн TEU. В 2019 г. объем морских контейнерных перевозок увеличился на 8%, при этом грузовой вместимости контейнерного флота увеличилась на 9%. Жесткая конкуренция среди контейнерных перевозчиков побуждает операторов к поиску путей снижения затрат [31]. Одним из таких факторов является увеличение грузоподъемности судов-контейнеровозов, что позволяет снижать удельные затраты по судну.

Контейнеризация морских перевозок любых грузов побуждает судоходную индустрию к поискам наиболее рациональных вариантов таких перевозок, а соответственно и к технологическому усовершенствованию судов и средств обработки контейнерных грузов [29]. Однако суточные постоянные затраты современных судов значительно выше, чем у аналогичных судов предыдущих поколений, что отображается на финансовых результатах судоходных компаний. Эффективность работы современных судов, спроектированных и построенных для высокоэффективной эксплуатации, с высокими суточными затратами, целиком зависит от своевременного предъявления груза к отправлению и скорости их обработки в портах. Эти требования привели к развитию прогрессивных транспортно-технологических систем, среди которых наиболее распространена контейнерная [19].

Для сокращения затрат и ускорения обработки контейнеров внедряются новые технологические схемы, которые разрешают перегружать несколько контейнеров (модулей) за один цикл работы. Поэтому основные

пути повышения прибыльности сейчас лежат в снижении удельных затрат на перевозку грузов, повышении уровня технологии перевозки и перегрузки, организации работы судоходных компаний [31].

«Drewry» утверждает, что экономия эксплуатационных и рейсовых затрат судов грузоподъемностью 6000 TEU будет подталкивать компании в этом направлении. По ее расчетам, для работы на обычной тихоокеанской линии контейнеровоза «SuperpostPanamax» может понадобиться около 12 млн. долл. США в год, тогда как судну типа «Панамакс» нужно 8,9 млн. долл. США. В перечислении на среднее судно «SuperpostPanamax» может принести выгоду в пределах 449 долл. США в год, при условии выполнения им восьми круговых рейсов в год [19]. Таким образом, затраты сократятся на 29%. Если доля затрат на перевозку контейнера морем составит 36%, то общие затраты сократятся максимально на 6,9%. Кроме того, сокращаются затраты на содержание экипажа, ремонт, техническое обслуживание, топливо, страхование.

В секторе линейных перевозок эффективность и конкурентоспособность в значительной степени определяются технологическим уровнем операторов, который зависит от использования современных контейнеровозов, способности осуществлять перевозку «от двери до двери», применения систем электронного обмена данными (ЕОД), а также логистических систем и эффективных методов маркетинга. В свою очередь эти факторы зависят от наличия необходимого капитала и опыта [37].

В рассмотренном секторе морских линейных перевозок в последнее время происходят не только количественные, но и качественные изменения, способные принципиально изменить модель международного линейного судоходства. Суть этих изменений укладывается в их новой организации направленной на создание системы глобального сервиса [36].

По экспертным оценкам в ближайшие годы на рынке останется 10–15 больших контейнерных операторов, другие перевозчики будут вытеснены

на второстепенные направления или поглощены [19]. Представленный анализ современных тенденций развития международных линейных контейнерных перевозок и их прогноз на ближайшие годы имеет для отдельных государств, в том числе и Украины, не только теоретическое значение. Уже сейчас фактически монопольное положение наиболее крупных контейнерных операторов на украинском рынке позволяет им диктовать тарифную политику. Например, стоимость перевозки контейнера из портов Средиземного моря в порты Украины выше, чем из портов Европы в порты Азии, хотя расстояние перевозок в три–четыре раза выше.

А это, в свою очередь, определяет ценовую неконкурентоспособность украинских товаров на указанных рынках. К сожалению, украинские судовладельцы и операторы практически оказались вытесненными за последние два года из рынка регулярных линейных перевозок такими международными линейными компаниями, как «Zim Line», «Maersk-SeaLand», «BCL», «Cosco» и их сетью фидерного обслуживания портов [35]. В результате, участие украинских операторов и компаний на рынке контейнерных перевозок ограничивается функциями «booking agent» или частично как «NVOCC» [34].

1.2. Природа и виды интеграционных процессов на уровне судоходных компаний

На протяжении вот уже многих лет ученые и практики рынка корпоративного контроля пытаются понять мотивы, движущие корпорациями, активно использующими в своей деятельности стратегии слияний и поглощений. Современная экономическая наука предлагает, по меньшей мере, три основные теории, объясняющие слияния: синергетическая теория, теория агентских издержек свободных потоков денежных средств и теория гордыни. Подробно остановимся на рассмотрении синергетической

теории слияния, как наиболее применяемой в интеграционных процессах на морском транспорте [25].

Синергетическая теория слияний (synergy theory). Существует следующее общепринятое определение синергии: «синергия — вариант реакции организма на комбинированное воздействие двух или нескольких лекарственных веществ, характеризующееся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности». Когда же термин синергия употребляется по отношению к слиянию, то здесь «организм» — это компания-покупатель, а «лекарственное вещество» — это компания-цель, а «реакция организма» — это получение компанией-покупателем добавленной экономической стоимости, созданной в результате покупки компании-цели. Достаточно часто синергетический эффект называют еще правилом « $2 + 2 = 5$ » [41].

Синергетическая теория является, пожалуй, одной из самых распространенных теорий, которую приводят в качестве катализатора слияний как ученые, так и финансовые менеджеры. Суть ее состоит в том, что возникающая при слиянии новая корпорация может использовать широкий спектр преимуществ (синергии), которые возникают вследствие объединения ресурсов этих корпораций [24]. Например, если компания А принимает решение о приобретении компании Б и в результате слияния появляется новая компания С (превосходящая объемом своих активов каждую из сливающихся компаний по отдельности и активы которой являются комбинацией активов компаний А и Б), то при прочих равных условиях можно говорить о синергетическом эффекте, который может получить компания С.

Синергетическая теория слияний основывается на том, что менеджеры как компании-цели, так и компании-покупателя действуют в наилучших интересах своих собственников, т. е. все их усилия направлены на максимизацию благосостояния последних. В предположениях синергетической теории менеджеры компании-покупателя и компании-

продавца будут заинтересованы в проведении слияния тогда и только тогда, когда это слияние увеличивает чистое благосостояние их собственников и, следовательно, основной мотив для менеджмента компании-покупателя в проведении слияния — получение синергетических эффектов [36].

Любая из существующих классификаций слияний строится на основе характеристик сливающихся корпораций. В основном слияния классифицируют по следующим четырем типам:

1. Горизонтальные (horizontal mergers).
2. Вертикальные (vertical mergers).
3. Конгломеративные (conglomerate mergers).

Горизонтальные слияния. Обычно такие слияния происходят между корпорациями, работающими на одном сегменте рынка (в одной отрасли) и специализирующимися на производстве сходной продукции или предоставлении сходных услуг. В качестве примера можно привести слияние корпораций A.P. Moller — Maersk Line с компанией «Sea-Land». Группа компаний A. P. Moller — Maersk Line достигла договоренности с корпорацией KCSX о приобретении международной линейной компании «Sea-Land», включая соответствующие контейнерные терминалы. Это означает объединение двух из крупнейших транспортных компаний мира, что позволило им разработать объединенную программу строительства 25 новых судов вместимостью более 100 тыс. TEU. Все логистические операции сосредоточены в дочерней компании «Maersk Logistics», в результате деятельности которой транспортные издержки грузовладельцев должны снизиться на 25% [32]. Это случай мультинациональной компании, которая является глобальной сетью и предоставляет глобальный сервис клиентуре. Менеджеры компании Maersk-Sea-Land утверждают, что размер и географический охват позволят им предлагать услуги, которые не сможет предложить никто другой в отрасли, а единые интегрированные возможности в сфере операций, маркетинга, организации цепи поставок и логистики будут соответствовать потребностям клиентов в третьем тысячелетии [41].

Основная цель, преследуемая корпорацией-покупателем в горизонтальном слиянии, — это увеличение своего сегмента рынка, а значит концентрации в индустрии и, как следствие первых двух, вытеснение с рынка конкурирующих корпораций [21].

Класс горизонтальных слияний принято разбивать на два подкласса:

1) Слияния, расширяющие географию рынка сбыта корпорации покупателя (market extension mergers), проводятся при помощи приобретения корпораций, производящих идентичную с корпорацией покупателем продукцию, но работающих на иных географических сегментах рынка.

2) Слияния, расширяющие производственный ассортимент корпорации-покупателя (product extension mergers), проводятся при помощи приобретения корпораций, производящих сходную с корпорацией-покупателем продукцию, но не являющуюся абсолютно идентичной продукции корпорации-покупателя. При проведении горизонтального слияния может возникнуть множество проблем с антимонопольными комитетом или комиссией, регулирующими условия соблюдения честной конкуренции и демополизации рынка.

Вертикальные слияния — это слияния, при помощи которых корпорация-покупатель пытается расширить свою операционную деятельность либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до поставщиков сырья, либо на последующие производственные стадии — до конечных потребителей продукции компании [31]. Таким образом, основным признаком вертикального слияния является ситуация, когда компания-покупатель и компания-цель находятся в отраслях, тесно связанных снабженческо-сбытовыми связями. Примером вертикальных слияний может послужить покупка сталелитейной компанией компании, занимающейся добычей железной руды и угля, или покупка нефтедобывающей корпорацией нефтеперерабатывающей компании.

Одной из разновидностей вертикальных слияний является вертикальное слияние на стадию вверх (forward fashion vertical merger). При

использовании, для расширения операций компании, вертикального слияния на стадию вверх корпорация-покупатель может создать для себя источник хорошего и стабильного спроса на свою продукцию, причем контролировать его будет только она [35]. Например, китайская судоходная компания CSG владеет контейнерными терминалами в портах Шанхай, Дальянь, Лос-Анджелес.

Организация крупных транспортных корпораций на базе судоходных компаний, объединяющих несколько конкурирующих видов транспорта и координирующих взаимодействие между ними, характерна в первую очередь для США [37]. Американская судоходная компания «Sea-Land», до слияния с «Maersk», превратилась в крупную транспортную корпорацию, объединившись с железнодорожной компанией «КСХ Транспортейшен» в комплексное интермодальное транспортное предприятие с интеграцией основных средств флота и специализированного транспорта для использования в единой системе прямых смешанных перевозок. Это объединение привело к значительному улучшению финансовых и эксплуатационных показателей работы флота [19].

Еще одной характерной чертой современных судоходных компаний является диверсификация деятельности. Капитал крупнейших компаний вышел за пределы морского транспорта и участвует в других отраслях транспорта, в промышленности, торговле и туристическом бизнесе. Ярким примером такого подхода служит крупнейшее судоходное предприятие Германии группа «Хапаг Ллойд», которая активно действует в области линейных перевозок. Линейные перевозки составляют 65% оборота, 25% — туризм, помимо этого группа производит погрузочно-разгрузочные работы, добычу нефти на континентальном шельфе. Филиал группы занимается воздушными перевозками [18].

Конгломеративные слияния происходят между корпорациями, абсолютно не соприкасаемыми между собой как сегментом рынка, так и производственно-снабженческими связями. Основная цель, которую

преследует корпорация-покупатель, проводя подобный тип слияния, — это диверсификация своих операций [35].

Хотелось бы обратить внимание на то, что любая попытка дать четкую типологию слияний представляется крайне проблематичной. Это обусловлено тем, что некоторые виды слияний могут вообще отсутствовать в некоторых странах, так как применение тех или иных видов слияний достаточно сильно подвержено влиянию текущего операционного состояния экономики страны, а также уровня развития законодательной базы, ограничивающей монополистические слияния, т. е. слияния, наносящие ущерб конкурентной ситуации на рынке [11]. Например, горизонтальные и вертикальные слияния предпринимаются с целью получения как можно большего синергетического эффекта от образования новой корпорации, но так как при этом происходит усиление монополизации того или иного сегмента рынка, то эти слияния попадают в поле внимания государственных комитетов по защите конкуренции и антимонопольных комитетов.

Анализ интеграционных процессов в сфере судоходства выявил, что большинство слияний происходит между линейными судоходными компаниями, занимающимися перевозками контейнеров [44].

В результате слияний выделились два мегаперевозчика и четыре альянса, владеющих 60% всего контейнерного флота мира. Распределения мирового контейнерного флота между мегаперевозчиками и альянсами представлено в таблице 3.

Распределение мирового контейнерного флота между крупнейшими линейными судоходными компаниями:

1. В состав альянса входят: MISC, Hapag-Lloyd, NYK, OOCL, P&O Nedlloyd.
2. В состав альянса входят: APL, Hyundai, Mitsui OSK.
3. В состав альянса входят: ChoYang, Hanjin, Senator, UASC.
4. Включая Safmarine.
5. В состав альянса входят: Cosco, «K» Line, Yang Ming.

6. Включая Uniglory и Lloyd Triestino.

Таблица 3

Распределение мирового контейнерного флота между
крупнейшими судоходными компаниями мира

№	Лидеры контейнерных перевозок	Количество судов в наличии на 2019г.	Структура мирового контейнерного флота по собственникам, %	Портфель заказов на 2020г.	Удельный вес заказанных судов
1	Grand Alliance	317	15	48	15
2	New World Alliance	179	8	32	18
3	United Alliance	140	7	8	6
4	Maersk Sealand	298	14	31	10
5	Unnamed Alliance	213	10	31	15
6	Evergreen	134	6	19	14
7	Другие	849	40	111	13
Всего		2130	100	280	13

Структура распределения флота между лидерами контейнерных перевозок представлена на рисунке 1.

Слияния в судоходстве, как уже говорилось выше, происходят из-за необходимости концентрации капитала на пополнение флота высокотехнологичными скоростными судами. Это объясняется тем, что уровень конкуренции высок, ценовая политика диктуется линейными конференциями и союзами грузовладельцев, и для поддержания конкурентоспособности необходимо повышать качество продукции-перевозок [8]. Поэтому исследовав динамику мирового портфеля заказов на суда транспортного флота (таблица 4) видим, что наибольший процент прироста наблюдается в строительстве высокотехнологичных судов, Ro-Ro — 379%, контейнеровозы — 209%.

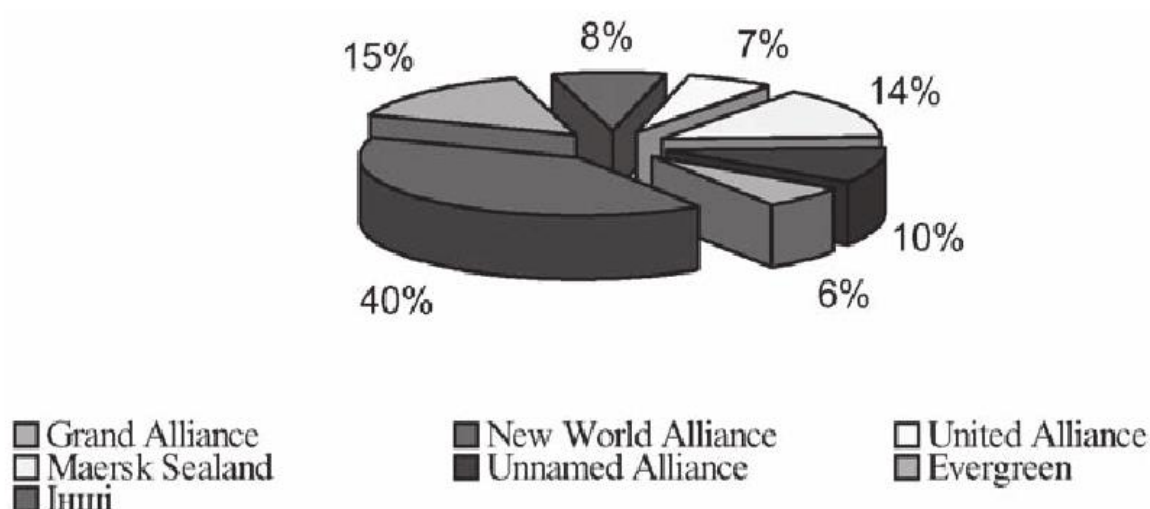


Рис. 1. Структура распределения мирового контейнерного флота, 2019г.

Примером успешного слияния компаний в области судового менеджмента является покупка в 2019г. Acomarit компании Lyle Shipmanagement, входившей в группу Lyle Shipping, которая понесла серьезные убытки от своего балкерного флота. В результате обе организации успешно слились [35].

Wallen приобрела P. A. L. Shipping Services (PALSS) и превратила ее в крупнейшего менеджера на о. Мэн. Предыдущими владельцами акций PALSS были ее директора, которые первоначально входили в эксплуатационный отдел английского оператора химовозов Panosean Anco, поглощенной Stolt Nielsen. PALSS занималась эксплуатацией химовозов, а на этот и другие технологически сложные рынки стремилась внедриться Wallen [18]. PALSS была основана в Европе и в ней работали высококвалифицированные английские офицеры, Wallen же была связана с Гонконгом.

Динамика мирового портфеля заказов транспортного флота на 2017-2019г

Тип судна	Общий дефайт заказанных судов, млн. т	Удельный вес каждого типа судна, %	Общий дефайт заказанных судов, млн. т	Удельный вес каждого типа судна, %
Танкеры	20,70	39,2	46,40	44,0
Балкеры	23,61	44,7	37,64	35,7
Нефтерудовозы	0,17	0,3	0,20	0,2
Ро-Ро	0,27	0,5	1,32	1,3
Контейнеро-возы	5,76	10,9	17,42	16,5
Сухогрузные суда	2,29	4,3	2,45	2,3
Всего	52,80	100,0	105,43	100,0

В то же время Wallen обладала маркетинговой сетью и представительствами, а PALSS была новичком в судовом менеджменте, поэтому они удачно дополнили друг друга [22]. Хотя при большинстве объединений и слияний не достигаются породнившие их цели, данное поглощение далеко превзошло ожидания и не привело к кадровым перетряскам. Однако старая организация PALSS сохранила свою первоначальную индивидуальность и ее управляющие и служащие легко выкупили контрольный пакет акций у Wallen, когда материнская компания TSB решила от него избавиться [34].

За развитием корпоративных форм компаний судового менеджмента стоит ряд принципиальных практических соображений [8]. В основном их три:

Во-первых, размер каждой организационной единицы, независимо от того, представляет ли она собой независимую компанию или дочернее предприятие, не должен быть больше, чем необходимо для достижения максимальной выгоды при данном объеме услуг. Дальнейшее расширение может только вызвать риск потери эффективности управления, увеличить трудности внутрифирменной связи.

Во-вторых, управленческий персонал должен специализироваться на одном из направлений деятельности предприятия, ибо различия между, например, лайнерами и балкерами, требуют дифференцированного подхода к рынкам использования разных судов и портового оборудования и, что также чрезвычайно существенно, — различного уровня обслуживания клиентуры. В целом система управления выглядит как логическое сочетание специализированных подсистем, обеспечивающих общую эффективность. Попытки какой-либо подсистемы расширить «узкие» рамки своей деятельности, которая опирается на накопленный профессиональный опыт, с большой долей вероятности могут привести к потере эффективности управления.

В-третьих, чем больше производственная единица, тем необходимее для ее успешного функционирования постоянно поддерживаемый во всех звеньях высокий уровень способности руководить и вероятнее целесообразность использования сложных современных методов управления.

1.3. Эволюция корпоративных стратегий в линейном судоходстве

Совсем недавно на рынке линейного судоходства произошли изменения, как в спросе, так и в предложении. Со стороны предложения это такие факторы, как совершенствование технологии; экспоненциальный инвестиционный рост; ослабление госконтроля; потеря власти со стороны конференций; появление юго-восточных азиатских линий на международной арене [15]. Все эти факторы привели к интенсификации конкуренции внутри сектора. Со стороны спроса — изменение структуры спроса на транспортные услуги, который теперь развивается по двум главным направлениям.

Во-первых, транспортные услуги должны быть часты, точны, надежны, безопасны и должны гарантировать широкое географическое покрытие.

Во-вторых, грузоотправители в большей степени требуют оказания специализированных услуг, поскольку уделяют больше внимания материально-техническому обеспечению процесса транспортировки, складированию и управлению распределением.

Судоходные компании ориентируют свои стратегии в двух направлениях:

а) содержащие экономический и финансовый риски, вызванные ростом капиталоемкости сектора;

б) расширяющие их традиционные возможности бизнеса от обеспечения стандартного межпортового обслуживания до более сложных пакетов обслуживания. Эта стратегия вынуждает судоходные компании вести поиск новых отношений с другими участниками транспортировки грузов на транспортном и логистическом рынке услуг.

Рассмотрим подробно эволюцию стратегий судоходных компаний [48]. Конкурентоспособные стратегии на рынке судов характеризуются двумя изменяющимися тенденциями: а) стратегия лидерства в стоимости; и б) дифференцирование услуг посредством вовлечения клиентов в цепь поставок.

Считается, что стратегия лидерства в стоимости связана с рыночными характеристиками, в то время как последняя вызвана изменениями в спросе [19].

В отношении всего вышесказанного, причина снижения издержек производства возникает непосредственно из самой концепции конкурентоспособного преимущества, чтобы достичь более высокой маржи, чем у конкурентов. Так как имеются ограничения для линейных судоходных компаний в использовании цены, как конкурентоспособного инструмента (например ценовые пределы, установленные конференциями), стремление к максимизации прибыли может быть достигнуто другим способом, т. е. снижением затрат [17].

Это зависит от технических и эксплуатационных характеристик судов и может вызывать увеличение слияний компаний (P&O-Nedlloyd) или их приобретения (NOL-APL) [24].

Потребность гарантировать некоторый уровень обслуживания — относительно более высокой частоты захода, более широкого охвата портов и сокращения времени перехода — требует, чтобы линейные судоходные компании увеличивали уровень инвестиций в основные средства (суда и инфраструктуру транспортного процесса) [34]. Это служит причиной для увеличения минимального размера инвестиций, требуемого для выполнения качественного сервиса, и следовательно повышает экономический риск. Чтобы сдержать экономический риск, судоходные линии могут применять два стратегических ответных действия, которые не обязательно являются взаимоисключающими:

1. Расширять область рынка портов захода, создавая соответствующие связи с центрами, которые формируют спрос.
2. Представлять новые услуги исходя из различной сегментации спроса, и разрабатывать новые рынки.

Оба эти стратегические действия могут базироваться на начале совместных (кооперативных) отношений, охватывающих либо только морскую деятельность и деятельность порта, либо береговой сегмент транспортной цепи (соглашения с фирмами, обеспечивающими автомобильный и/или железнодорожный транспорт, и используемые реже соглашения с авиакомпаниями). Следовательно, они представляют стратегические инструменты для оптимизации пропускной способности, сокращения издержек на обслуживание и уменьшение риска [25].

Стратегия дифференциации услуг, через возрастание вовлечения клиентов в цепь поставок, отражает изменения в качественных аспектах спроса на морском транспорте и в закономерностях материально-технического обеспечения (логистики) как источника конкурентоспособного преимущества [21]. В результате конкуренция существует не на

индивидуальном организационном уровне, а на уровне общей цепи поставок. Таким образом, объединенное управление — потенциальный источник конкурентоспособного преимущества.

В этой новой перспективе логистическая деятельность больше не ограничена просто транспортировкой, обработкой, хранением и складированием, она также охватывает и другие элементы, которые представляют собой огромную важность для грузоотправителей, включая упаковку и распаковку, оплату и задержки выставления счетов-фактур, коммуникации, документооборот и управление запасами [41].

Широко распространенное принятие стратегии цепи поставки изменяет отношения между поставщиками транспортных услуг и другими участниками цепи поставок [48]. Например, произошла консолидация портовых операторов, вызванная следующими причинами:

- спросом на высокоэффективное обслуживание судов, что потребовало крупных инвестиций в перегрузочное оборудование, дноуглубительные работы и IT-технологии;
- рыночным преимуществом крупнейших линейных операторов;
- логистическими системами доставки «от двери до двери», которые требуют вертикальной интеграции (судоходные линии стремятся получить контроль над портами и терминалами).

Приведем пять основных операторов портовых терминалов [28]:

- Hutchison (Гонконг);
- P&O (Австралия);
- PSA (Сингапур);
- CSX World Terminals;
- SSA (США).

Можно предположить, что в пределах этого процесса судоходные линии имеют тенденцию стать единственным логистическим партнером изготовителя и в связи с этим сократятся многократные контакты между всеми индивидуальными сторонами в цепи поставок. Изначально

судоходные линии объединяли свои позиции в пределах их собственного сектора [11]. В последующей стадии они стремятся расширять свой контроль и координацию физических и информационных потоков по транспортной цепи через создание союзов с другими транспортными поставщиками. Это позволяет судоходным линиям принять на себя всю ответственность за полный цикл доставки грузов «от двери до двери». В конечном счете они способны обеспечить грузоотправителей более сложным комплексом логистических услуг, согласно соглашениям, заключенным со специализированными поставщиками, и взять на себя роль глобального поставщика логистических услуг [45].

Рассмотрим формальный союз в линейном судоходстве, содержащийся в Lloyd's List Archive с 2019 гг. С юридической точки зрения рассматриваемые союзы показали поляризацию действий вокруг трех главных категорий: совместные предприятия, акционерные компании и общества с ограниченной ответственностью, договорные отношения [8]. Относительно национальности партнеров, анализ показывает различия между операциями, включающими, по крайней мере, одну итальянскую судоходную линию и операции без привлечения итальянских судоходных линий. Из рассмотренных союзов, 298 (86,7%) были сформированы исключительно не итальянскими судоходными линиями, 39 (10,4%) — итальянскими линиями совместно с иностранными линиями, в то время как оставшиеся 10 союзов (2,4%) были сформированы исключительно итальянскими судоходными линиями [9]. Эта статистика показана в табл. 5.

Чтобы лучше представить схемы сотрудничества, использовались две переменные:

- степень логистической интеграции, учитывающая сферу деятельности, в которой происходит сотрудничество;
- степень использования межорганизационной интеграции, с учетом эффекта сотрудничества компаний.

Таблица 5

**Юридические формы хозяйственных объединений
и национальность партнеров**

Юридические формы хозяйственных объединений	Иностранные партнеры		Итальянские и иностранные партнеры		Итальянские партнеры		Всего	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Совместные предприятия	237	80,6	26	70,3	6	60	26	78,8
Акционерные общества	48	16,3	10	27,0	3	30	61	17,9
Общества с ограниченной ответствен- ностью	9	3,1	1	2,7	1	10	11	3,3
Всего	294	100,0	37	100,0	10	100	34	100,0

Относительно первой переменной, было рассмотрено четыре различных типа соглашений, каждое из которых отражает увеличение степени интеграции [7]. Эти четыре параметра были определены согласно тому, касаются ли союзы: а) исключительно морской деятельности; б) действий терминала порта; в) перевозок внутри страны (автомобильные, железнодорожные и т. д.); или г) логистического обеспечения вне транспорта.

Были отобраны соглашения, имеющие отношение к каждой группе. Отнесение соглашений к каждой из групп было сделано с учетом как сектора, к которому принадлежат компании, так и функций, определенных в соглашении [41]. Таким образом, обмену грузовместимостью судов (например чартерных) между двумя судоходными линиями рассматривается как союз, указывающий на низкую степень логистической интеграции; соглашение относительно совместного управления терминалом порта рассматривается как указывающее на средний уровень интеграции; в то время как соглашение с автомобильной или железнодорожной фирмой— перевозчиком, или поставщиком логистического обслуживания, имеет более высокий уровень логистической интеграции.

Таблица 6 представляет юридическую форму союзов на различных стадиях транспортной и логистической цепи. Самое высокое число операций (293 или 85,9% от общего количества) касается соглашений, заключенных исключительно среди судоходных линий; 16 соглашений (4,5%) были подписаны между линиями, которые начали развивать формы сотрудничества для управления терминалами порта [17]. Колонка «Наземный транспорт» таблицы 6 включает 28 соглашений (8,9 %) между судоходными линиями и фирмами, расположенными в других сегментах цепи поставок (железнодорожный транспорт, автомобильная перевозка, поставщики дополнительных услуг). Наконец, 6 союзов (1,8%) были отмечены между судоходными линиями и поставщиками логистических услуг.

Таблица 6

Юридические формы союзов и стадии логистической интеграции

Юридические формы хозяйственных объединений	Водный транспорт		Портовые терминалы		Наземный транспорт		Логистический сервис		Всего	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Совместные предприятия	246	84,0	8	57,1	12	42,9	3	50,0	269	78,8
Акционерные общества	43	14,7	4	28,6	11	39,2	3	50,0	61	17,9
Общества с ограниченной ответственностью	4	1,3	2	14,3	5	17,9	–	–	11	3,3
Всего	293	85,9	14	4,1	28	8,2	6	1,8	341	100,0

Таблица 7

Юридические формы союзов и степень межорганизационной интеграции

Юридические формы хозяйственных объединений	Низкий	Средний	Высокий	Всего
Совместные предприятия	152	113	4	269
Акционерные общества	0	13	48	61
Общества с ограниченной ответственностью	0	4	7	11
Всего	152	130	59	341

В таблице 7 рассмотрены различные степени межорганизационной интеграции, относительно предусмотренного соглашения. Данные, приведенные в таблице, показывают, что союзов, вовлеченных в высокий

уровень межорганизационной интеграции (59 случаев или 17,3%) намного меньше по сравнению с более ограниченной (130 случаев или 38,1%) или низкой степенью (152 случая или 44,6%) организационной причастности.

Выводы к разделу 1

1. В работе обосновано, что в мире будет создано 70–80 транспортных узлов — центров логистических транспортно-распределительных систем, которые будут связаны между собою транспортными коридорами и Украина является элементом логистической цепочки.

2. Любая из существующих классификаций слияний строится на основе характеристик сливающихся корпораций. В основном слияния классифицируют по следующим четырем типам: Горизонтальные (horizontal mergers). Вертикальные (vertical mergers). Конгломеративные (conglomerate mergers).

3. В результате анализа, определено, что возможны объединения и/или слияния компаний судового менеджмента, поскольку существуют веские причины для поглощения ряда средних компаний более крупными. Так, большая компания имеет преимущества по сравнению с компанией, располагающей менее чем 40 судами. К ним относятся: гибкость реагирования, высокое качество управления, влияние на цены покупаемых материалов и услуг, возможность приобретения современных информационных технологий, организация эффективного маркетинга.

4. В работе рассмотрена юридическая форма и функциональная цель каждого соглашения, что дает возможность увидеть уровень межорганизационной интеграции сторон соглашения. Соглашения с теми же самыми целями, но с различными юридическими формами рассматриваются для выработки различных степеней межорганизационной интеграции. Чтобы определить более точно степень межорганизационной или логистической интеграции соглашений, использовалась информация Lloyd's Shipping Economist, American Shipper, Containerization International, Transportation and Distribution.

РАЗДЕЛ 2

АНАЛИЗ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИИ АСК «УКРРЕЧФЛОТ»

2.1. Характеристика судоходной компании

АСК «Укрречфлот» – это транспортная компания, владеющая собственной инфраструктурой и предоставляющая комплексные логистические решения с использованием реки Днепр [14].

Наша миссия заключается в современном развитии древнейшей и наиболее экологической водно-транспортной артерии Украины – реки Днепр.

Истоки компании АСК «Укрречфлот» стоит искать в развитии рек Киевской Руси, как средств коммуникаций между древними племенами. Одна из наиболее величественных рек, как тысячи лет назад так и сейчас, протекает через времена и веки - Великий Днепр. Первые упоминания о реке встречаются у греков в V веке до н. э., Геродот называл её Борисфеном – рекой с севера, а славянское название периода Киевской Руси – Славутич. Уже в те далекие времена Река Днепр была главным и самым удобным путем сообщения между славянами, Византией и народами Востока. Именно Днепр стал частью важного торгового пути, соединяющего Прибалтику с Причерноморьем – был проложен великий водный «Путь из варяг в греки» [9].

Судоходство на Днепре. «Пчелка» - первый пароход на Днепре. В 1835 году возникла первая пароходная компания на Днепре (первое акционерное пароходное общество). Принадлежавшие ей два парохода буксировали баржи с камнем для строительства Киевской крепости и Броварского шоссе.

1858 год - образовано «Общество пароходства по Днепру и его притокам». Потом было основано «Второе Общество пароходства по Днепру и его притокам», распорядителем которого был киевский предприниматель,

купец 1-й гильдии - Марголин Давид Семёнович. Именно Д. Марголин построил здание по ул. Сагайдачного, 12 в г. Киеве, в котором с 1892 года находилось «Второе Общество пароходства по Днепру и его притокам», в советские времена – Государственное пароходство, а с 1992 г. по 2012 г. – Судоходная компания «Укрречфлот».

1900 год - в начале двадцатого века водный транспорт становится основным видом транспорта во внешнеторговых перевозках. По переписи, произведенной Киевским Округом путей сообщения в 1906 году, на Днепровском бассейне насчитывалось 382 самоходных и 2226 несамоходных судов. Суда разгружались преимущественно вручную, так как не было никаких перегрузочных механизмов, кроме нескольких плавучих зерновых элеваторов [41].

Судоходная Компания «Укрречфлот». В 1922 году создано Управление речным транспортом Днепра. Именно с этого года началась официальная история компании.

1923 – 1926 годы - образованы Верхне-Днепровское, с центром в Киеве и Нижне-Днепровское, с центром в Херсоне пароходства, со временем объединившиеся в Днепровское пароходство. Уже через год Днепровское пароходство выросло в крупное хозяйственное предприятие, а в течение последующего пятилетия на Приднепровье произошли глубокие экономические изменения, преобразовавшие речное хозяйство.

1932 год - были введены в действие: Днепровская гидроэлектростанция, плотина и шлюз. Днепр теперь судоходный от верховьев до устья. В связи с этим резко возросло экономическое значение Днепра, были построены сотни новых паровых и непаровых судов, судоремонтные заводы и мастерские. На берегах Днепра выросли крупные порты – Киевский, Днепропетровский, Херсонский, построен и оснащен техникой новый порт – Запорожский речной порт – крупнейший на Днепре.

1941 – 1945 годы - 22 июня 1941 года капитаны судов Днепровского пароходства, идущие по Днепру и Днестру, Припяти и Десне, получили

приказ изменить свое направление и следовать в пункт предписания. В Днепровском пароходстве к началу войны было 271 единицы самоходного флота и 624 единицы несамоходного.

Основными задачами речников Украины в первый период Великой Отечественной войны были организация переправ через реки Днепр, Днестр и их притоки крупных воинских подразделений, а также эвакуация населения. Речники не склоняли головы в период немецко-фашистской оккупации и проявляли чудеса героизма, организовывая перевозку войск и техники.

В 1941 – 1945 гг. хозяйство Днепровского бассейна понесло огромные потери. Почти весь речной флот был затоплен, а несколько сотен судов не были обнаружены. В большинстве крупных речных пунктов береговое хозяйство оказалось разрушенным. По мере освобождения берегов Днепра от врага военно-восстановительные отряды производили подъем судов из воды, ремонтные работы по всем отраслям речного хозяйства, а также организовывали эксплуатационную деятельность по перевозкам военных и народнохозяйственных грузов. Огромный объем восстановительных работ на Днепре требовал большого напряжения, инициативы и находчивости. Уже в мае возобновилась деятельность Днепровского и Днепро-Двинского пароходства (в 1947 году переименовано в Верхне-Днепровское пароходство), а количество перевозок на Днепре по сравнению с 1944 годом удвоилось.

Николаевский речной порт. 1965 год - Днепровское пароходство получает статус Главного управления речного флота при Совете Министров СССР. Таким образом, расширились география и возможности перевозок. Наряду с увеличением перевозок на Днепре и малых реках, Главречфлот начинает осваивать бесперевалочные перевозки экспортно-импортных грузов между портами Днепра, Дуная, Черного и Средиземного морей. Сделать это стало возможным только за счет высокой организации труда, наличия

высококвалифицированных кадров и судов смешанного «река-море» плавания грузоподъемностью 2000 – 3500 тонн.

С 1965 по 1969 годы ведется основное строительство Николаевского речного порта, – пристань Николаев до 1963 г. История порта начинается с 1882 года, когда на реке Южный Буг функционировало Российское акционерное пароходное общество, в ведении которого были пассажирские суда, а также грузовые, перевозившие зерно, гранит, торф.

1988 год - главное управление речного флота реорганизуется в производственное объединение «Главречфлот» Министерства транспорта СССР.

29 декабря 1989 года было подписано постановление СМ СССР о создании первого в республике межотраслевого государственного объединения речного транспорта – МГО «Укрречфлот».

Днепропетровский речной порт. Разгрузка судна «Механик Черевко». 1992 год - на базе «Главречфлота», создана акционерная судоходная компания «Укрречфлот». В это время водный транспорт осуществляет значительную часть внутренних (каботажных) перевозок хозяйственных грузов, а также основную часть экспортно-импортных перевозок.

1995 год - АСК «Укрречфлот» начинает работу над проектом строительства новых сухогрузных судов типа «Десна» грузоподъемностью 3500 тонн.

Теплоход «Микола Славов» - 2005 – 2007 год - Реализация программы строительства современных судов типа «Буг» грузоподъемностью 6300 тонн и пяти несамоходных барж типа "Европа-М».

Укрречфлот сегодня. Погрузка металлолома и песка речного. Запорожский речной порт. Сегодня АСК «Укрречфлот» - это крупная частная корпорация, которая может предложить своим клиентам комплексные логистические решения. Наличие мощного флота – около 100 судов различных типов, включая барже-буксирные составы, собственные порты,

позволяют Компании выполнять речные и морские грузовые перевозки различной сложности.

В состав Компании также входит судостроительно-судоремонтное предприятие, обеспечивающее техническое обслуживание судов, зерновой элеватор, который оказывает услуги по приемке и отгрузке, накоплению и хранению зерновых, масличных и технических культур.

Элеватор на территории Днепропетровского речного порта Сегодня главной задачей АСК «Укрречфлот» является развитие речной транспортной инфраструктуры Украины, что, в свою очередь, позволит предоставлять широкий спектр услуг в области речных и морских грузовых перевозок, портовой и стивидорной деятельности.

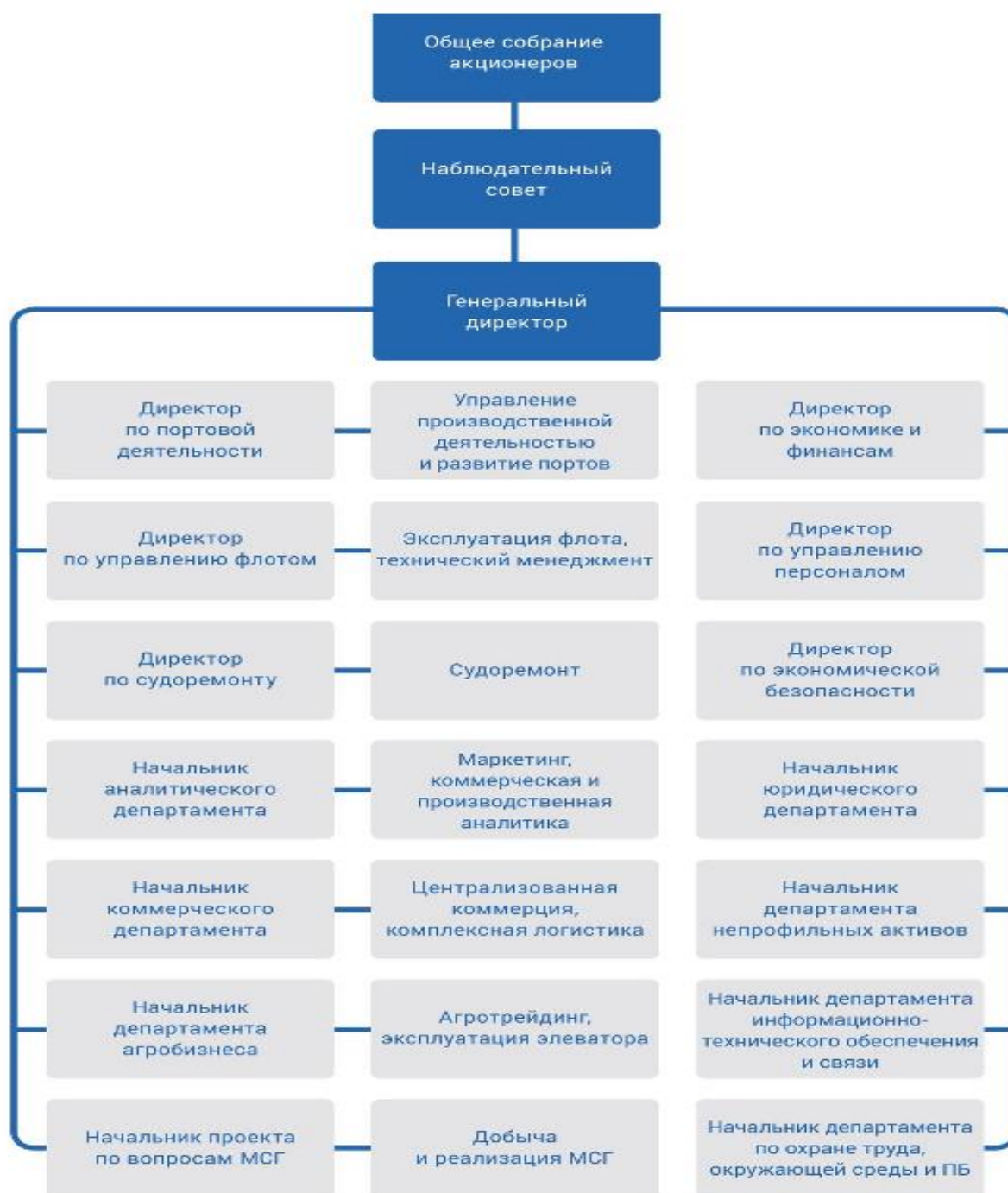


Рис. 2. Организационная структура АСК «Укрречфлот»

АСК «Укрречфлот» имеет официальный статус Национального перевозчика Украины, сертификацию по международному стандарту качества ISO 9001 и Системе управления качеством и безопасностью. Также Компания является членом Братиславских Соглашений, активным участником Конференции Директоров Дунайских Пароходств (КДДП).

2.2. Анализ хозяйственной деятельности судоходной компании

Комплексная логистика. АСК «Укрречфлот» – это не просто транспортная компания. Это комплексный логистический оператор, в активе которого сконцентрировано множество различных элементов транспортной инфраструктуры (порты, флот различных типов и районов плавания, плавмеханизация), а также высокопрофессиональный персонал [9]. Посредством комбинаций данных активов компания способна быстро и гибко подстраиваться под любые логистические предпочтения клиента и реализовывать комплексные решения любой сложности, рис.3.

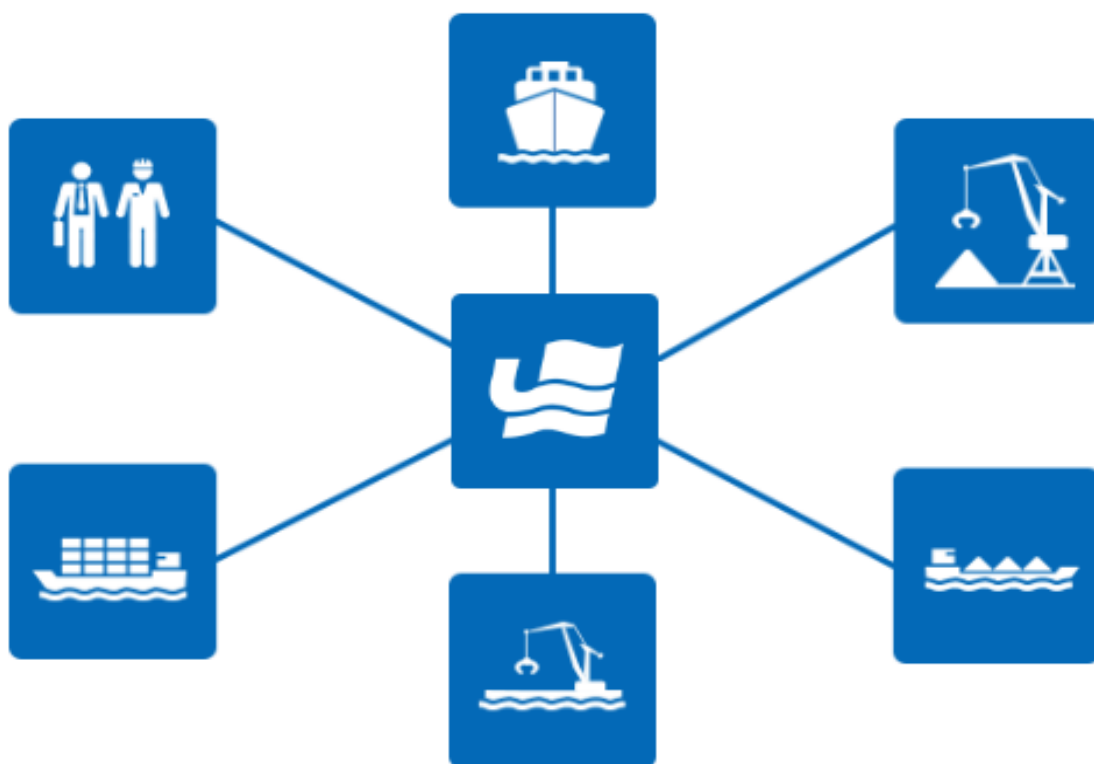


Рис.3. Логистические виды деятельности АСК «Укрречфлот»

Порты АСК «Укрречфлот». В состав УКРРЕЧФЛОТ входят 5 крупнейших речных портов: Днепропетровский, Запорожский, Никопольский, Херсонский и Николаевский, рис. 4.

3 порта (Днепропетровский, Запорожский, Никопольский) расположены в промышленных регионах, которые являются экспортообразующими и служат воротами для импортных грузопотоков.

2 порта (Херсонский и Николаевский) расположены в устьях Днепра и Южного Буга, соответственно. Эти порты не ограничены межнавигационным периодом и специализируются как на стандартных видах портовых услуг, так и на рейдовых перевалках.



Рис. 4. Порты АСК «Укрречфлот»



Рис.4. Условные обозначения

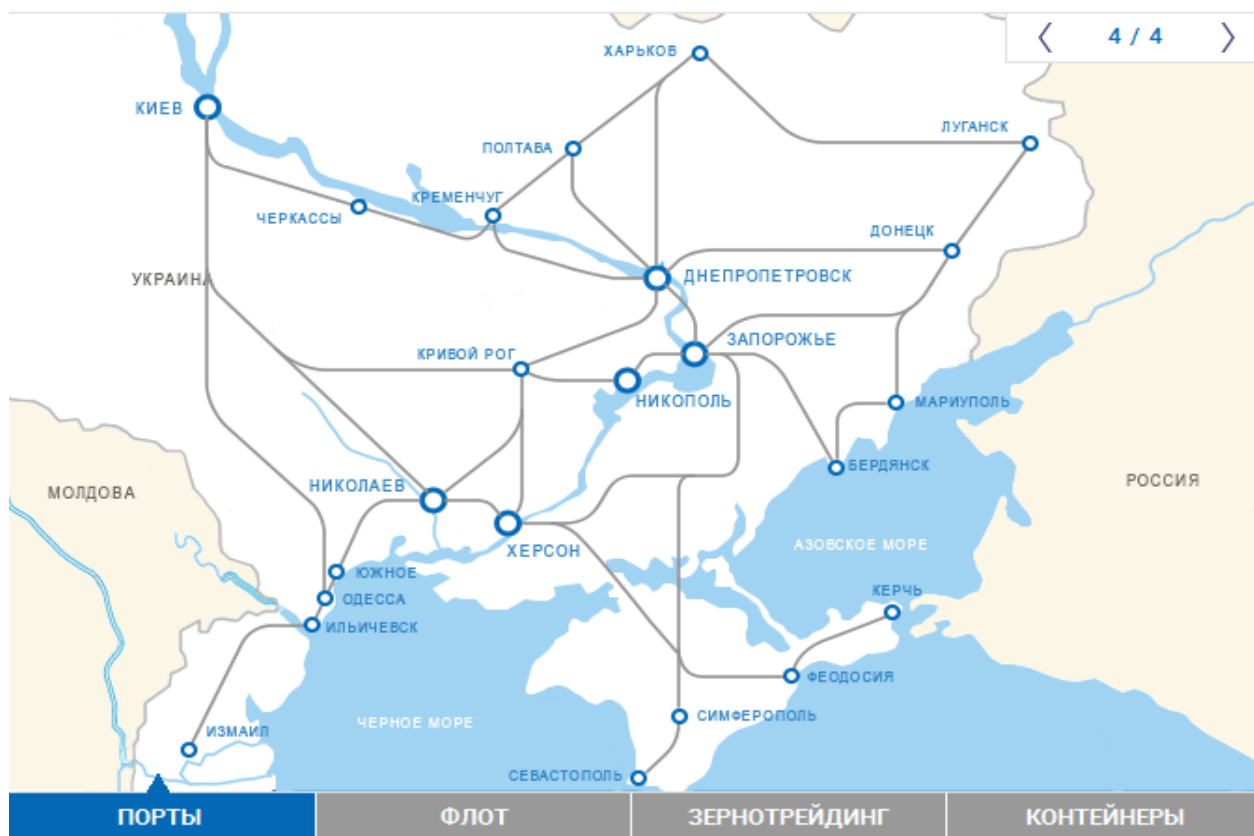


Рис.6. Автомобильная инфраструктура АСК «Укрречфлот»

Флот АСК «Укрречфлот». Флот - одно из основных звеньев комплексной логистической цепи, рис. 7. Наш флот состоит из 3-х основных групп:

- 1) Речной флот, осуществляющий перевозки по рекам Днепр, Дунай, с выходом в прибрежные районы морей (классы «Р», «О», «О-пр»).
- 2) Река-море – конвенционный флот, осуществляющий перевозки между речными портами и портами других государств во внешнеторговом сообщении.
- 3) Буксирный и служебно-вспомогательный – флот, задействованный на вспомогательных работах (в т.ч. КОФ в портах Компании).

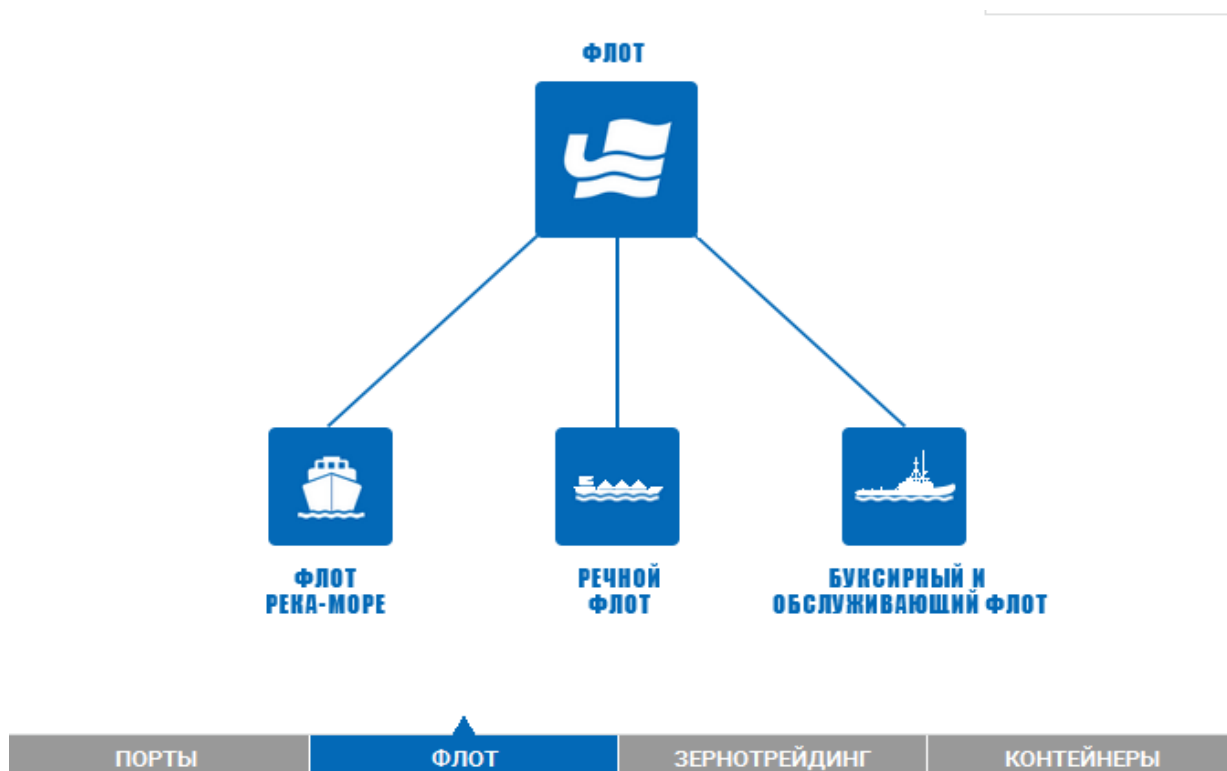


Рис.7. Флот АСК «Укрречфлот»

Флот «Река-море». Суда река-море, входящие в состав УКРРЕЧФЛОТ, выполняют задачи по доставке грузов в регионы Азовско-Черноморского бассейна и порты Средиземного моря, рис.8.

Флот задействован при прямой перевозке грузов из портов реки Днепр, а также включен в систему комплексной логистики при перегрузках из речного тоннажа в устье Днепра (Херсон) и на специальных якорных стоянках акватории морских портов и в нейтральных водах [24].

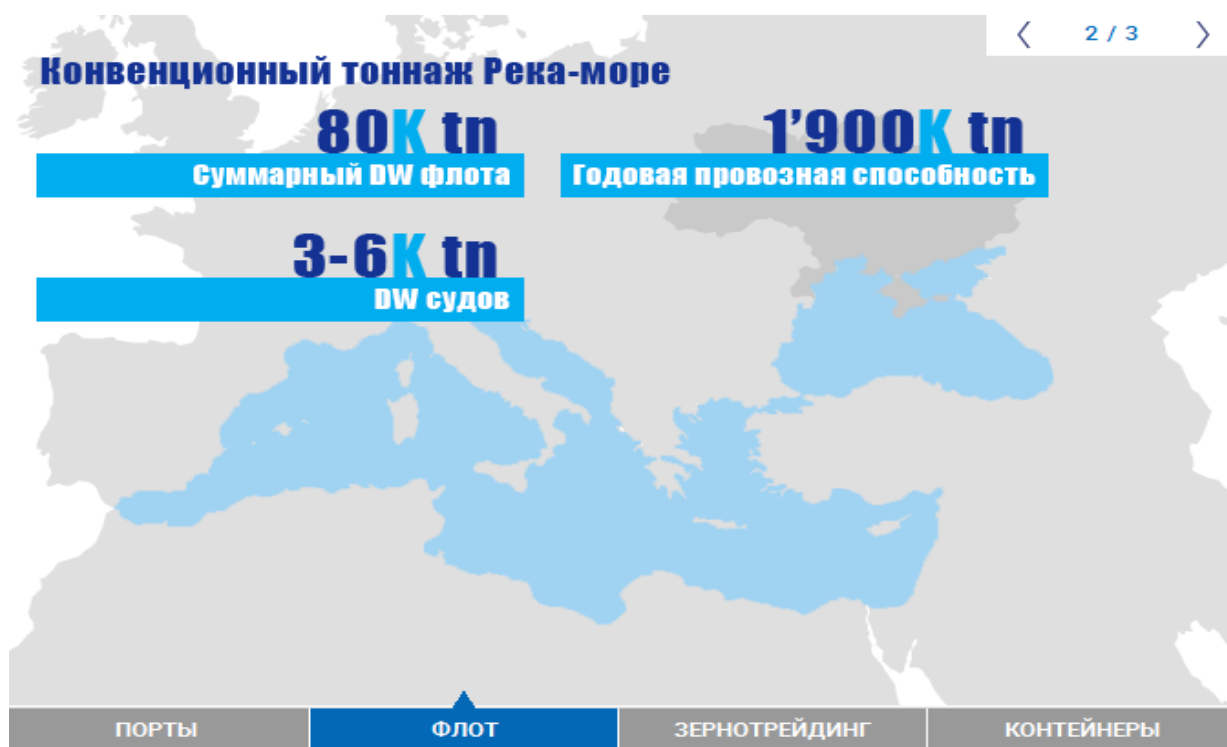


Рис.8. Флот «Река-море» АСК «Укрречфлот»

Речной флот. В состав УКРРЕЧФЛОТА входит более 100 единиц коммерческого грузового речного тоннажа, что позволяет Компании, как крупнейшему перевозчику на реке Днепр, обеспечивать качественный сервис для клиентов, рис.9.

Основная номенклатура перевозимых грузов между речными и морскими портами Украины: металл, зерно, песок, навалочные грузы. Активно развивается перспективное направление – каботажные перевозки контейнеров между портами Большой Одессы и речными портами р. Днепр [28].



Рис.9. Речной флот АСК «Укрречфлот»

Днепропетровский элеватор. АСК «Укрречфлот» имеет собственный зерновой элеватор мощностью 35 000 тонн, находящийся в г. Днепропетровск на территории Днепропетровского речного порта, рис.10, 11. Элеватор сооружен по современным технологиям и обладает всем необходимым технологическим оборудованием для качественной обработки всех видов сельскохозяйственных культур. Лаборатория элеватора оснащена новыми высокоточными приборами для быстрого и качественного определения показателей качества поступающей продукции [13]. Элеватор способен осуществлять приемку груза с автомобильного и железнодорожного транспорта и погрузку на водный, автомобильный и железнодорожный транспорт. Мощности элеватора позволяют обрабатывать более 2 000 тонн зерновых грузов в сутки.

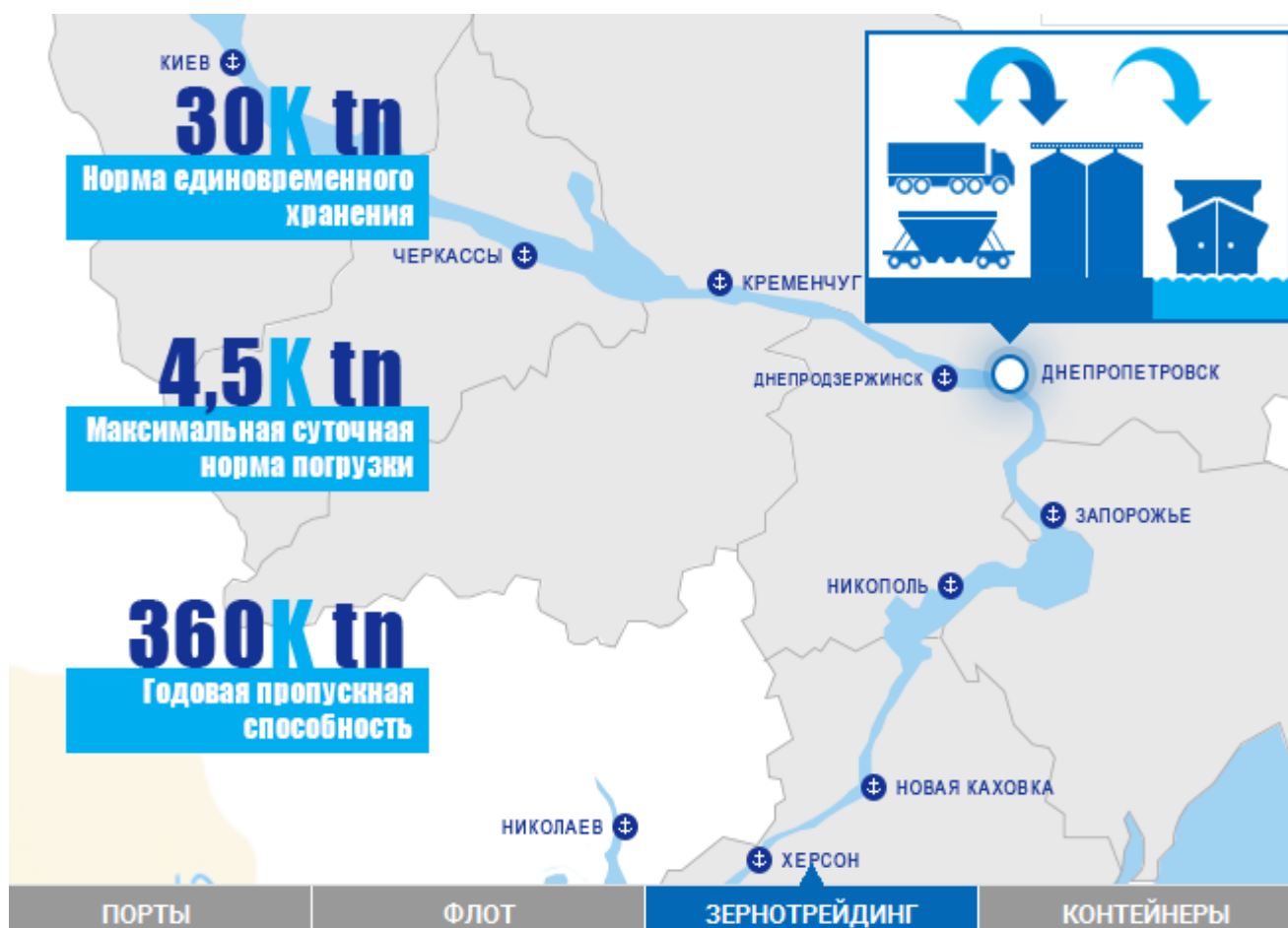


Рис.10. Элеваторы АСК «Укрречфлот»

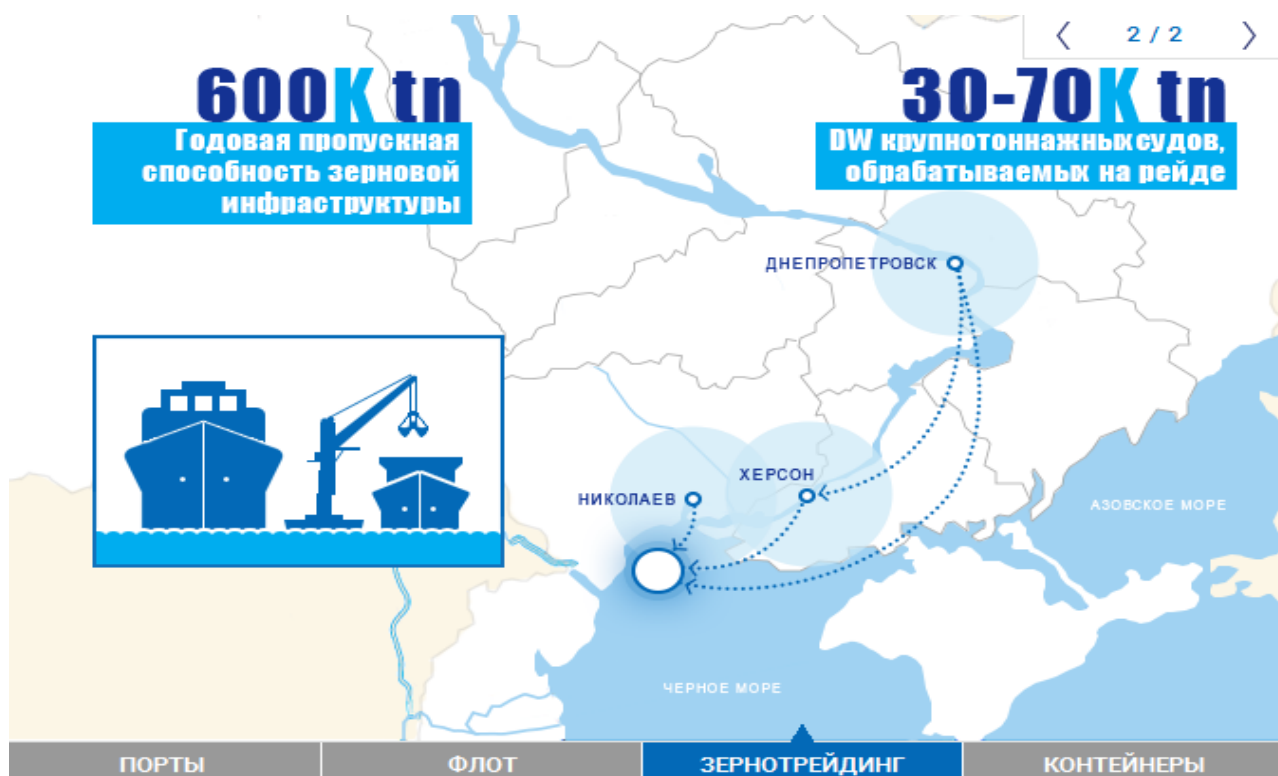


Рис.11. Днепропетровский элеватор АСК «Укрречфлот»

Существующая контейнерная логистика. Контейнерный оборот Украины (экспорт, импорт, транзит) составляет в среднем 700 тысяч TEU в год. Из них около 65% TEU направляются в регионы, прилегающие к Днепру, а также в обратном направлении, рис. 12.

При этом, практически 100% контейнеропотока перемещается по территории Украины автомобильным и железнодорожным видами транспорта. Это приводит к росту нагрузки на экологию и ухудшению состояния автомобильных дорог [34].

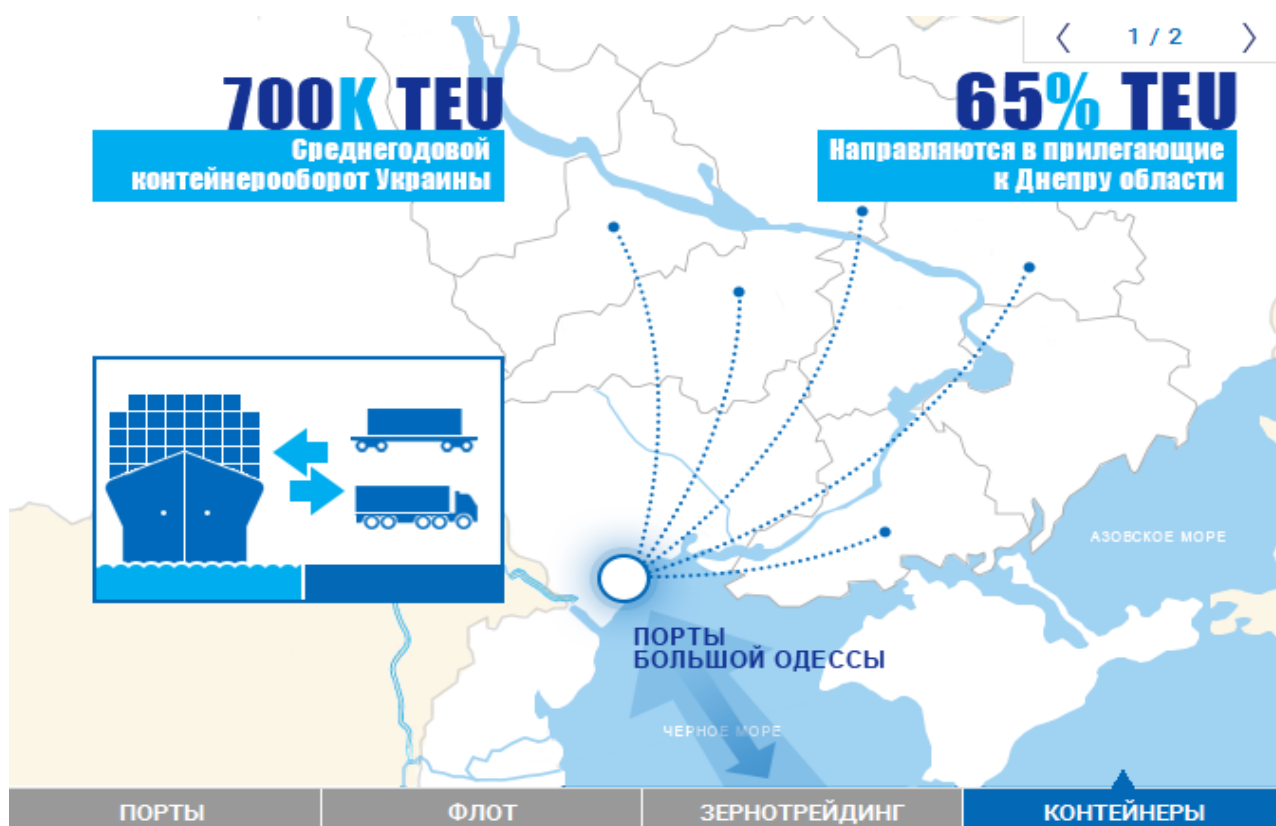


Рис.12. Контейнерная логистика АСК «Укрречфлот»

Речная контейнерная логистика. АСК «Укрречфлот» предлагает переориентировать часть контейнерного грузопотока на реку [34]. Компания владеет флотом контейнеровместимостью от 44 до 188 TEU, способным осуществлять перевозки до 30 тысяч TEU в навигацию как из портов Большой Одессы в речные порты Украины, так и в обратном направлении, рис. 13.

Данная схема фидерных контейнерных перевозок во внутреннем водном сообщении широко используется в странах Европы [41]. Компания УКРРЕЧФЛОТ заинтересована в сотрудничестве в данной сфере как с контейнерными линиями, так и с морскими контейнерными терминалами, так как на сегодняшний день данное направление речных перевозок не освоено и является существенной точкой роста.

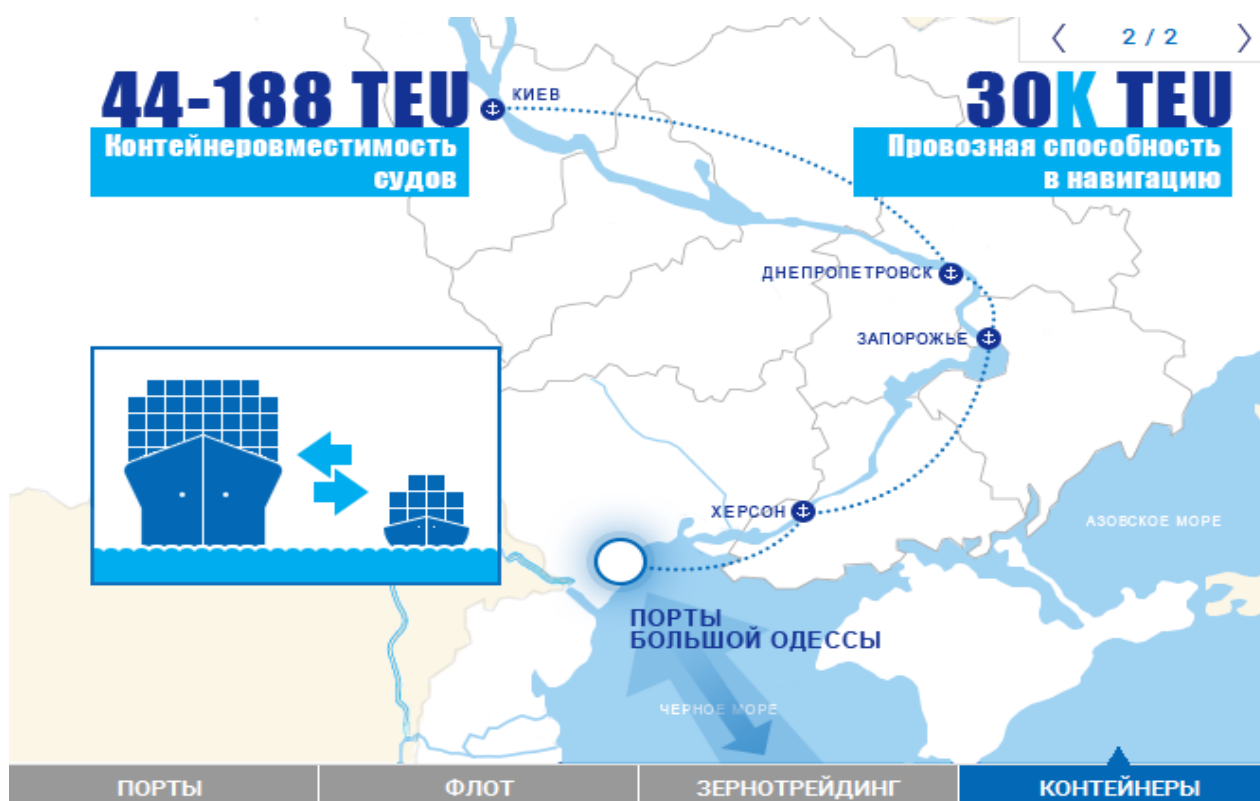


Рис.13. Речная контейнерная логистика.

Песок. АСК «Укрречфлот» является одним из крупнейших игроков на рынке речного песка Украины, рис. 14. Компания владеет рядом собственных речных месторождений песка в общем объеме 247 млн. тонн (по оценке, около 16% официальных разведанных запасов речного песка в Украине), а также имеет развитую высокоэффективную инфраструктуру по добыче, транспортировке и продаже песка из собственных портов [15].

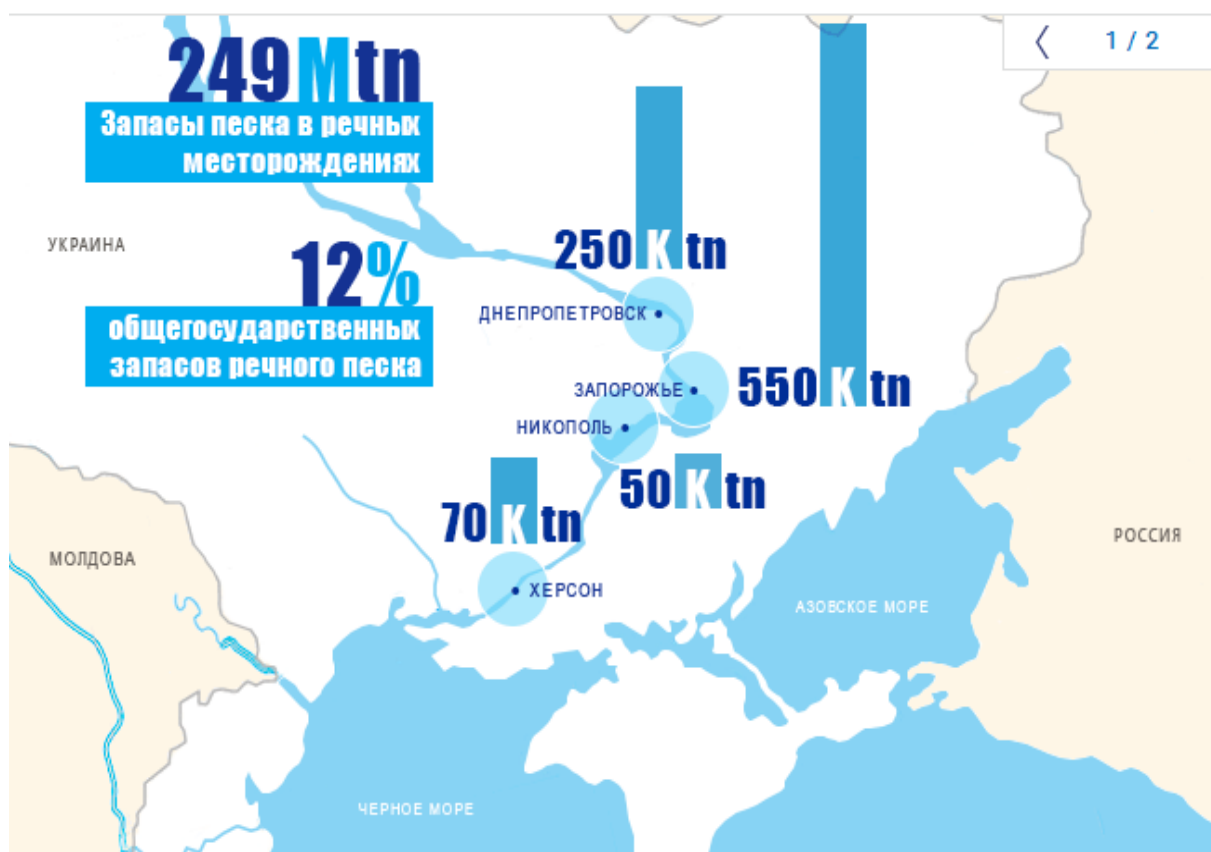


Рис.14. Структура грузооборота песка

Доля рынка речного песка. АСК «Укрречфлот» имеет развитую высокоэффективную песочную инфраструктуру и складские площади, что позволяет нашим портам в Запорожье, Днепропетровске и Никополе быть наиболее эффективными предприятиями в области добычи и реализации песка в регионах присутствия, рис. 15.

АСК «Укрречфлот» добывает около 35% от общего официального объема добычи речного песка Украины. Благодаря этому, данные порты успешно обеспечивают песком как промышленные предприятия регионов, так и население. Это позволяет нашим филиалам занимать солидные доли рынка песка в соответствующих регионах [15].

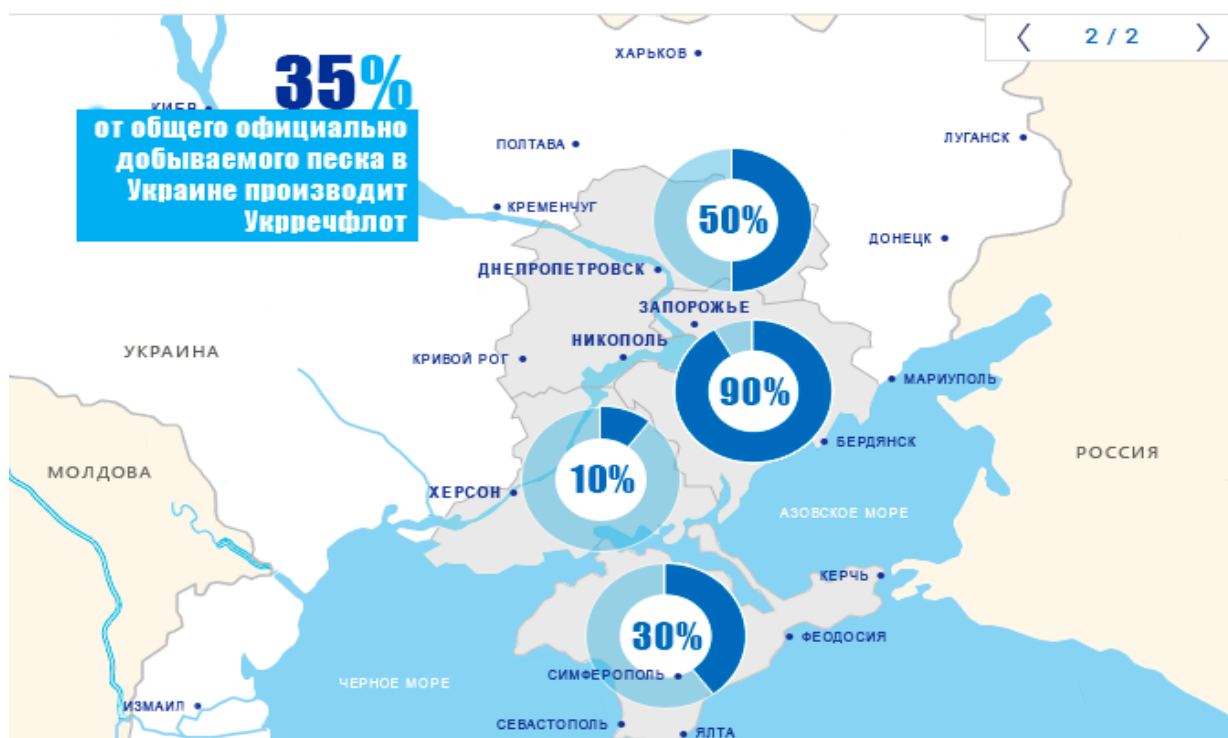


Рис.15. Доля рынка речного песка

Судоремонт. Одним из основных направлений деятельности Компании является предоставление услуг судоремонта, рис.16. Предприятия, входящие в состав АСК «Укрречфлот», расположены на Черном море (Херсон), реке Днепр (Запорожье и Днепропетровск). Длительный и успешный опыт работы, существенный технологический и кадровый потенциал позволяет выполнять ремонты различной сложности для речных и река-море судов, буксиров и барж, яхт и прогулочного флота [33]. Основной специализацией судоремонтных заводов Компании являются следующие виды работ:

- корпусные;
- механические;
- электрические;
- ремонт люковых закрытий;
- ремонт рабочих и жилых помещений судна.

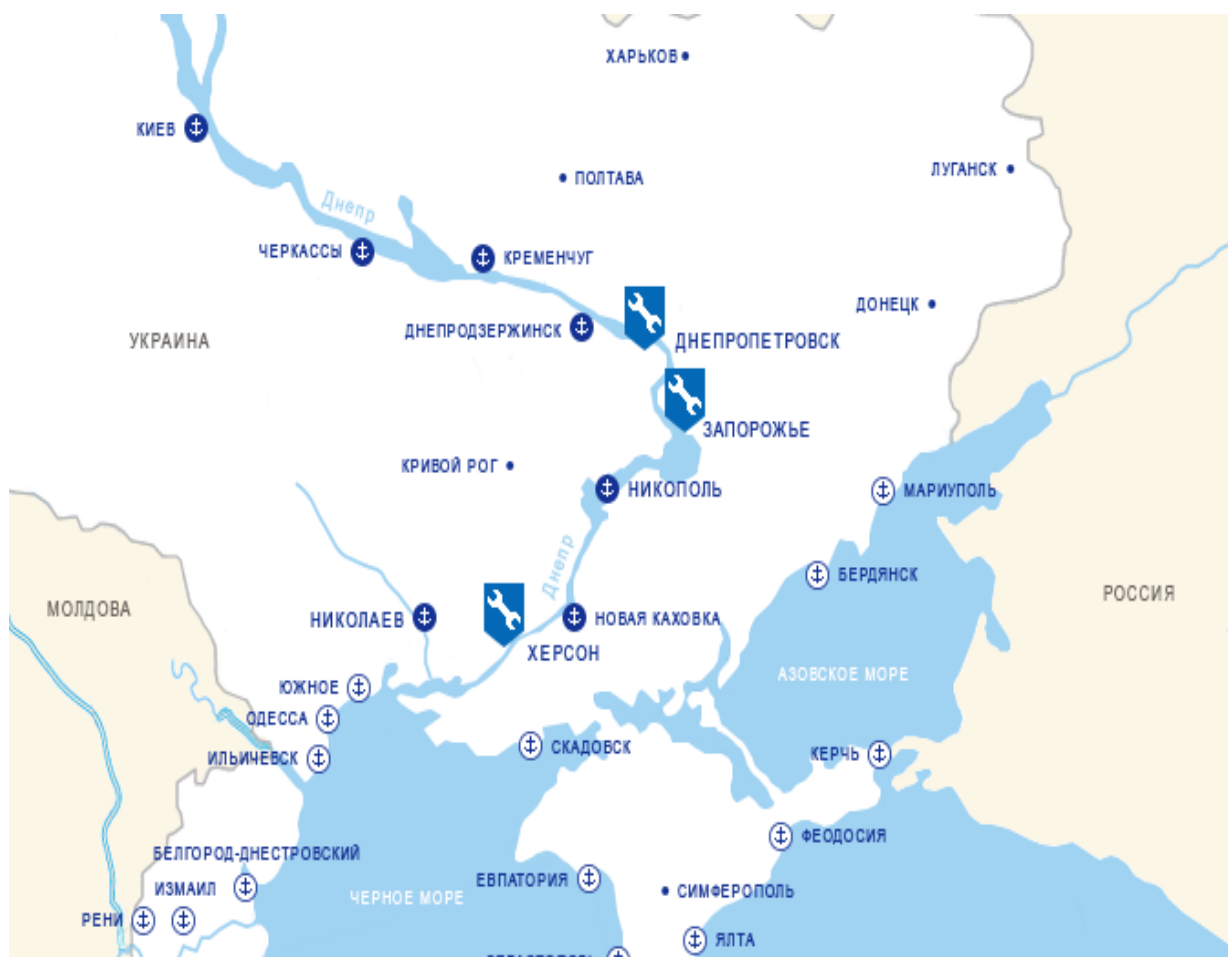


Рис.16. Судоремонт в структуре АСК «Укрречфлот»

При подготовке, размещении и исполнении заказов на судоремонт, Компания руководствуется принципами максимального внимания к потребностям заказчиков, а именно:

- гибкостью в ценовой политике;
- пунктуальностью при выполнении заказа;
- индивидуальным подходом к каждому клиенту.

2.3. Инвестиционная деятельность судоходной компании

Мировой фрахтовый рынок, состояние которого выражается в изменении спроса и предложения на тоннаж, непосредственно затрагивает направления основной деятельности судоходной компании, а именно [22]:

— изменяются требования к возрастной структуре и ТЭХ судов, что требует современного и целесообразного обновления флота;

— изменяется объём и структура грузопотоков и в этой связи складывается ситуация с избыточностью или недостатком соответствующего тоннажа.

При наличии повышенного спроса на тоннаж судовладельца возрастает объём транспортной работы, фрахтовые ставки, перспективные прибыли компании. В связи с такой ситуацией на рынке имеет место тенденция к увеличению собственного тоннажа и его приобретения, а при недостатке средств оперируемого тоннажа за счёт фрахтования [35].

При отсутствии спроса возникает ситуация избыточности тоннажа и в связи с этим падение перспективных прибылей компании, поэтому естественным направлением деятельности становится отфрахтование или продажа флота [44].

Приведём основные направления деятельности судоходной компании, их достоинства и недостатки:

Приобретение нового судна

Преимущества:

- полный контроль со стороны судовладельца;
- передовая технология;
- перспектива длительной работы;
- перспектива получения высоких прибылей.

Недостатки:

- полная ответственность судовладельца;
- отсутствие защиты от форс-мажорных обстоятельств;
- наличие постоянных расходов независимо от занятости судна;
- высокая стоимость.

Приобретение судна, бывшего в эксплуатации

Преимущества:

- низкая стоимость;
- полный контроль со стороны судовладельца.

Недостатки:

— более высокие постоянные расходы вне зависимости от занятости судна;

— более короткий период службы;

— отсутствие защиты от форс-мажорных обстоятельств.

Фрахтование в бербоут—чартер

Преимущества:

— полный контроль со стороны фрахтователя в течение договора.

Недостатки:

— долгосрочность контракта, невозможность учёта изменений рынка;

— обычно оплата всей стоимости судна в течение договора с последующим переходом в собственность фрахтователя;

— наличие постоянных расходов вне зависимости от занятости судна;

— отсутствие защиты от форс-мажорных обстоятельств.

Фрахтование в тайм—чартер

Преимущества:

— фиксированная фрахтовая ставка;

— период времени определяется самим фрахтователем;

— отсутствие постоянных расходов.

Недостатки:

— долгосрочность контракта, возможность просчётов из-за изменения состояния рынка;

— в большинстве случаев отсутствие защиты от форс-мажорных обстоятельств.

Фрахтование на рейс

Преимущества:

— возможность гибкого учёта состояния рынка и подбора клиентуры;

— защита от форс-мажорных обстоятельств;

— отсутствие постоянных и переменных расходов.

Недостатки:

— эпизодичность договора;

— увеличение ответственности за качество перевозки;

— расходы по демереджу.

Фрахтование на последовательные рейсы:

Преимущества:

— гибкий период длительности контракта;

— соответствие уровня ставок условиям работы.

Недостатки:

— действуют ограничения на число рейсов;

— расходы по демереджу.

Для морского транспорта на любом этапе развития после поиска грузовой базы проблемой номер один является проблема инвестиций. Причина простая — значительная капиталоемкость и в связи с этим — невысокая рентабельность индустрии [11].

Под инвестиционным климатом понимается состояние экономико-правовой среды, в которой осуществляется предпринимательская деятельность. Это состояние может благоприятствовать инвестициям в материально-техническую базу и некоторые нематериальные активы (например в разработку технологий), а может и не способствовать им [9].

Вообще же инвестиции — это финансирование обновления технологической структуры морского транспорта. Такой тип инвестиционного сотрудничества предпринимателя (у которого по законам рынка наивно требовать всю сумму денег на собственное развитие) и кредитора (банки, трасты, финансовые компании и др.) характерен для решения крупных национальных проблем, транспортной проблемы в частности [47].

Вопросы инвестиционной политики судоходной компании — важнейшее направление в её управленческой деятельности. Задача

судовладельца — эксплуатировать флот с позиций наиболее эффективного использования наличного тоннажа, который подвержен естественному старению и требует своевременного и рационального обновления [18].

Однако судостроение, обеспечивающее обновление флота судовладельцев, является капиталоемкой и трудоемкой отраслью с длительным циклом выпуска готовой продукции [41].

Характеристика обеспечений инвестиционных проектов в области судоходства. Основным методом приобретения судов на мировом рынке являлось финансирование инвестиционных программ на основе собственных средств судовладельца [8],[15]. Но в последнее время все большее распространение приобрело использование будущим владельцем ссудного капитала. Финансирование судоходства стало проходить по схеме с высокой долей участия ссудного капитала — часто до 85%, а в отдельных случаях — до 100% от стоимости судна.

Возможны две следующие разновидности финансирования инвестиционного проекта компании:

- внутреннее финансирование;
- внешнее финансирование.

Внутреннее финансирование — это использование средств из прибыли самой компании. Самофинансирование имеет ряд преимуществ:

- за счёт дополнительного собственного капитала происходит повышение уровня надёжности и кредитоспособности самой компании;
- прогрессивное создание и рост собственного капитала;
- исключаются расходы по финансированию;
- появляется возможность досрочного возвращения внешнего капитала и уменьшение затрат на выплату процентов по нему;
- компания более независима от внешнего капитала;
- облегчается процесс принятия решений по дальнейшему развитию за счёт дополнительных инвестиций.

Самофинансирование играет большую роль в выборе стратегических направлений развития компании, т. к. зависит от размеров валовой прибыли, выплат процентов на заёмный капитал, налогов на прибыль, дивидендов и некоторых других показателей [45].

Недостатки:

- возможность появления у акционеров недоверия к руководству компании и споров о размерах дивидендов;
- создание дополнительного собственного капитала практически осуществляется только за счёт прибылей.

Внешнее финансирование — это использование кредитных средств — финансовых учреждений, нефинансовых компаний, населения. Делится на:

- паевое финансирование;
- на основе заёмного капитала.

Паевое — финансирование на основе собственных средств. Предусматривает использование средств владельца и судовладельцев компании, либо средств пайщиков при финансировании на основе паевых взносов. Оно более предпочтительно, [45] определяет финансовую независимость компании и её устойчивость к кризисным явлениям, облегчает условия получения привлечённого капитала.

Финансирование на основе заёмного капитала — это предоставление денежных и натуральных средств кредиторами. Основа этого вида финансирования — не участие, а кредитные отношения, ведущие, с одной стороны, к дополнительным затратам за счёт обязательных платежей по некоторым операциям — оплата процентов и погашение кредитов, и с другой стороны — к уменьшению облагаемой налогом прибыли из-за увеличения внутренних издержек за счёт оплаты процентов. В зависимости от периода привлечения заёмного капитала финансирования делится на:

- краткосрочное;
- долгосрочное (более 4 лет).

Внешнее финансирование в области судоходства возможно в следующих формах:

- предоставление государственных субсидий или субсидий государственных организаций национальным верфям или судовладельцам;
- предоставление иностранных кредитов под государственное обеспечение для строительства судов на иностранных верфях с последующим возвратом заёмных сумм;
- предоставление госкредитов национальным верфям или судовладельцам с последующим возвратом заёмных сумм;
- дотации или госсубсидии для модернизации или расширения мощностей национальных верфей;
- банковские кредиты;
- долговременная (на 15 лет и более) аренда судов у коммерческих банков с последующим возвратом или передачей в право собственности;
- ссуда страховых компаний.

Основными положениями договора с предоставлением кредита являются:

- размер кредита;
- цель использования;
- процент использования;
- размер выплат;
- сроки предоставления;
- погашение и закрытие кредитов;
- обеспечение кредита.

Размер кредита обычно связан со стоимостью приобретённого судна [8]. Сроки предоставления кредита зависят от возраста судна и остаточного периода его эксплуатации. Погашение кредита, как правило, производится в несколько приёмов. Размер выплат может быть равным, либо определён особым образом. Процент использования кредита может быть зафиксирован на весь период предоставления кредита либо на его часть.

На практике фиксированный процент устанавливается со сроком 3–5 лет. Особенности в приобретении нового тоннажа и судов, бывших ранее в эксплуатации

Существуют следующие основные причины приобретения судов:

- необходимость реанимации и частичной его замены;
- расширение возможностей компании и освоение растущих либо новых грузопотоков;
- ожидание значительного роста прибылей в результате анализа текущей ситуации на рынке;
- усиление конкурентоспособности;
- надежда на высокие дивиденды в будущем;
- приобретение на некоторый срок с перспективой возможной продажи в будущем по более высоким ценам.

Продажа судов, как правило, является следствием:

- использования основного капитала;
- необходимости реновации флота, связанной с его естественным старением;
- возможного уменьшения расходов на содержание флота;
- вынужденной продажи, связанной с оплатой сборов, пошлин и налогов.

Как видно из этого, при проведении инвестиционной деятельности, судоходная компания может иметь мотив приобретения судов в целях их дальнейшей эксплуатации, а с другой стороны можно использовать в перспективе возможный фактор роста их рыночной стоимости [18]. При анализе инвестиционной политики компании судовладельцы должны взвешивать преимущества и недостатки нового тоннажа в широком спектре возможных ситуаций.

Как известно, новое судно гораздо более дорогое, чем бывшее в эксплуатации, но такие суда более привлекательны для инвесторов в случае использования внешнего капитала. Покупатель подержанного тоннажа

зачастую должен оплачивать все расходы на приобретение или модернизацию судна из собственных средств, не рассчитывая на кредит или субсидии правительства для этих целей [27].

В тех случаях, когда финансовые возможности компании ограничены, фактор стоимости может оказаться решающим. Стоимость подержанных судов не только значительно меньше, но и подвержена изменению в зависимости от спроса и предложения на подобные суда на рынке. Явное преимущество относительно подержанного тоннажа — возможность его использования для обеспечения интересов национальной торговли [18]. При приобретении нового судна, как правило, обязательно наличие временного интервала от 2 до 4 лет от принятия решения и заказа на строительство до момента отхода судна в первый рейс. В течение этого периода от судовладельца могут потребовать инвестиции в течение всего периода постройки, который обычно составляет до 3-х лет, а по истечении этого периода ситуация на рынке может измениться. Подобная отсрочка во времени при приобретении подержанных судов не существует [24]. Такой тоннаж приобретается практически незамедлительно в момент возникновения спроса на него, таким образом судно сразу же включается в производственный цикл. Преимущество нового тоннажа в том, что он проектируется исключительно для потребности рынка сейчас. Будущие прибыли судна зависят от многих факторов потребностей рынка.

При анализе инвестиционной политики компании во внимание должны приниматься следующие аспекты:

- структура наличного флота компании и возможности его использования;
- проектное значение потока денежных средств и расходов компании;
- оценка качества управленческой деятельности и способности принимать эффективные решения в условиях изменяющейся структуры тоннажа.

Одним из ведущих показателей, оценивающих результаты работы судна и, как следствие, результаты управленческой деятельности компании, в финансовом аспекте является широко применяемый в зарубежной практике показатель потока денежных средств [10]. Для анализа эффективности капитальных вложений наиболее часто используют метод «чистой современной стоимости», базирующийся на дисконтных вычислениях по приведению связанных с реализацией проекта доходов и расходов к некоторому моменту времени, как правило — к началу осуществления проекта. При использовании метода «чистой современной стоимости» сначала рассчитываем современную стоимость ожидаемых в перспективе значений CF:

$$PV(CF_i) = \sum CF_i / (1 + p/100)^T, \quad (1)$$

где CF_i — поток денежных средств при эксплуатации судна в течение года i ; T — период эксплуатации судна, приобретаемого в соответствии с анализируемым инвестиционным проектом; p — процентная ставка кредита.

Поток денежных средств является разностью между доходами и расходами проекта, включая расходы по кредиту,

$$CF_i = F_i - R_i - R_{кр} \quad (2)$$

где F_i — доходы судна за год; R_i — расходы при эксплуатации судна за год; $R_{кр}$ — расходы по кредиту за i -й год.

Прибыль судна за год определяется по формуле:

$$F = f * Q \quad (3)$$

где f — ставка за перевозку одной тонны груза на рассматриваемом направлении; Q — количество груза, перевезенного судном за год на рассматриваемом направлении.

Количество перевозимого груза судном за год определяется по формуле:

$$Q = q * N_p \quad (4)$$

где q — загрузка судна в рейсе на рассматриваемом направлении; N_p — количество рейсов за год.

Количество рейсов за год определяется по формуле:

$$N_p = T_e / (T_x + T_{cm}) \quad (5)$$

где T_e — эксплуатационный период судна (365 дней); T_x и T_{cm} — ходовое и стояночное время рейса на рассматриваемом направлении, соответственно.

Затраты при эксплуатации судна за i -й год рассчитываются по формуле:

$$R_i = R_p * N_p \quad (6)$$

где R_p — затраты судна за рейс:

$$R_p = r * T_x + r_{cm} * T_{cm}, \quad (7)$$

где r_x и $r_{ст}$ — нормативные значения суточных затрат на ходу и на стоянке, соответственно.

Расходы по кредиту за i -й год определяются по формуле:

$$R_{kpi} = R_{\%i} + R_{bi} \quad (8)$$

и рассчитываются по двум составляющим,

где $R_{\%i}$ — затраты за использование кредита за i -й год, R_{bi} — затраты по погашению кредита за i -й год.

$$R_{\%i} = I_{oi}^{kr} * p \quad (9)$$

где I_{oi}^{kr} — остаток кредитных сумм на момент окончания i -го года.

Для условия возвращения кредита равными долями:

$$R_{bi} = I_{oi}^{kr} / T \quad (10)$$

где T — период пользования кредитом.

На следующем шаге вычисляется собственное значение чистой современной стоимости, которое для проектного варианта без условия будущей продажи судна после его эксплуатации на протяжении T лет составляет:

$$NPV = \sum PV(CF_i) - I_{oi}^{kr} \quad (11)$$

где I_{oi}^{kr} — размер инвестиций за счет собственных вложений судовладельца.

Для проектного варианта с условием будущей продажи судна после его эксплуатации на протяжении T лет значение чистой современной стоимости составляет

$$NPV = \sum VP(CF_i) + PV(I_{np}) - I_{oi}^{kr} \quad (11)$$

где $PV(I_{np})$ — современное представление прогнозированной после эксплуатации на протяжении T лет стоимости судна.

При NPV , имеющей положительное значение, эффективность инвестиций превышает минимальную норму дисконтирования. При значении же $NPV = 0$ эффективность проекта равна минимальной норме.

Оценка положительного значения данного показателя позволяет сделать вывод о возможности принятия проекта, отрицательного — о его несостоятельности. Из нескольких альтернативных вариантов проекта по рассмотренным различным условиям и формам финансирования к принятию рекомендуется тот, у которого значение NPV больше [44].

Как альтернативные варианты инвестиционного проекта рекомендуется рассмотреть, например, следующие:

- приобретение судна-новостройки с последующей эксплуатацией на протяжении 15 лет (форма финансирования смешанная);
- приобретение судна возрастом 5 лет с последующей эксплуатацией на протяжении 10 лет (форма финансирования смешанная);
- приобретение судна возрастом 10 лет с последующей эксплуатацией на протяжении 5 лет (форма финансирования смешанная и за счет собственных средств).

На следующем этапе необходимо определить внутреннюю норму прибыльности проекта. Данный показатель используется для анализа уровня эффективности наилучшего варианта проектного решения. Для определения значения внутренней нормы прибыльности проекта необходимо определить такой норматив дисконтирования, при котором чистая современная

стоимость проекта за рассчитываемый период равнялась бы нулю. Нахождение — итеративный процесс. На первом шаге производится расчет NPV с использованием предварительного значения r . Установим, что внутренняя норма рентабельности должна быть не менее 10%. На втором шаге сравнивается значение NPV с нулем. В том случае, если $NPV > 0$, то следует увеличить r и вновь повторить процедуру.

В том случае, если $NPV < 0$, то значение r следует уменьшить. Искомая величина IRR предоставляет расчетное значение чистой современной стоимости равной нулю.

Анализ проекта на основе установленного показателя IRR сводится к сравнению его с величиной процентной ставки r , под которую имеется возможность получения кредита из банка. В том случае, если $IRR = r$, то проект нельзя отнести ни к прибыльным, ни к убыточным. Если $IRR > 0$, проект следует признать прибыльным, а если $IRR < 0$, то убыточным. Эффективность проекта тем выше, чем больше превышение внутренней нормы рентабельности над процентной ставкой [7].

Определение варианта эксплуатации судна в зависимости от состояния мирового рынка. Для случая внутреннего финансирования судоходная компания является единственным владельцем судна и обладает правом единоличного использования всех его доходов. При этом компания не несет никаких дополнительных расходов по финансированию, как это имеет место в случае использования ссудного капитала [18].

Внешнее финансирование, с одной стороны, приводит к уменьшению единовременных затрат судовладельца при покупке судна, а с другой — связано с дополнительными его расходами по использованию кредита. В этом случае приток денежных средств при эксплуатации судна должен обеспечивать дополнительную возможность производить выплаты по кредиту. При внешнем финансировании расходы, понесенные судовладельцем за период инвестиционного проекта, состоят из расходов по кредиту и расходов по содержанию судна (постоянных расходов).

Норматив постоянных расходов по содержанию судна известен. Принимая во внимание, что размер суточного дохода должен быть, по крайней мере, не менее суточных расходов судовладельцев, можно определить размер критической ставки бербоут-чартера и тайм-чартера для данного судна [13].

Критическая ставка бербоут-чартера определяется по формуле:

$$F_{kp}^b = I_o - PV(I_{np}) / C_{pv} \quad (12)$$

Данная величина выражает тот минимальный доход, который должен иметь ежесуточно судовладелец, при условиях отфрахтования судна в бербоут-чартер, для полного покрытия своих расходов при данной форме отфрахтования.

Критическая ставка тайм-чартера:

$$F_{kp}^t = (I_o - PV(I_{np}) / C_{pv} * 365) + r_{ном} \quad (13)$$

Выражает минимальные доходы судовладельца для покрытия своих расходов в соответствии с указанной формой отфрахтования. Именно отфрахтование в тайм-чартер предполагает, что постоянные расходы по содержанию судна оплачивает судовладелец [11].

Так как значения тайм-чартерных ставок, в зависимости от специализации тоннажной группы судна и направления перевозок, публикуются еженедельно по текущему состоянию рынка, создается возможность, зная величину I_o , норматив постоянных расходов и предполагаемое число эксплуатации судна, определить критическое значение ожидаемой стоимости судна при его продаже.

Определим критическое значение прогнозированной стоимости судна $PV(I_{np})$ после его эксплуатации T лет на этих направлениях:

$$PV(I_{kp}) = I_o + \sum R_{kp} - 365(F_{kp}^t - r_{ном}) * C_{pv} \quad (14)$$

Таким образом, минимальная допустимая для судовладельца цена судна при его продаже на рынке после T лет эксплуатации на данных направлениях в современном эквиваленте определяется по формуле:

$$FV(I_{kp}) = (I_o + \Sigma R_{kp} - 365(F_{kp}^t - r_{ном}) * C_{pv}) * (1 + p/100)^t \quad (15)$$

В последние годы в промышленности и в торговле происходит интенсивный процесс передачи экспедитору-оператору (провайдеру) управления всей логистической транспортной системой продвижения товара от производителя к его потребителю [22]. На транспорте одновременно происходит передача транспортных средств их владельцами в оперативное управление или менеджмент специализированным транспортным агентским фирмам. Этот процесс затронул морской, речной, автомобильный транспорт. На железнодорожном он вылился в передачу таким фирмам управления подъездными путями, подвижным, главным образом, специализированным составом, пристанционными терминалами и складами.

Современному транспортному предпринимателю представляется экономически целесообразным сосредоточить в своих руках вопросы стратегических решений, инвестиций, изъятия капиталовложений, обеспечение качества услуг, привлечение капитала, контроль за кредитом, даже страхование, а эксплуатацию транспортных средств, маркетинг, кадровые вопросы, вопросы технического состояния флота и подвижного состава, контроль за движением наличности, различные виды учета и т. Д. передать в управление специалистам высокой квалификации [32].

Этот процесс наиболее ярко проявляется на морском и речном транспорте. Отделение функции собственности на судно от функции профессиональной эксплуатации на тех или других перевозках затронуло уже примерно одну пятую часть численности мирового тоннажа, и получило свое правовое оформление разработкой БИМ-КО проформы договора о судовом менеджменте «Шип-мэн» («Shipman»). За последние 10–15 лет большое распространение получило отделение функции собственности на суда от функции профессионального управления ими [24]. Основными

стимулами для этого стали возросшая сложность мирового судоходства и происходящие в нем изменения. Судовладельца отличает от менеджера, прежде всего, принимаемый им на себя элемент финансового риска. Соответственно он пользуется и плодами несущей риск операции. Менеджер же довольствуется платой за свои профессиональные услуги.

Статистика о судовом менеджменте носят сугубо ориентировочный характер. Считается, что в профессиональном менеджменте находится примерно 3 тыс. судов, т. Е. порядка 14% числа судов мирового флота. Примечательно, что треть этого флота управляется пятью крупнейшими профессиональными компаниями, а 50% таких компаний имеют лишь одно или два судна [33]. Иначе говоря, соответствующий рынок, как это ни кажется парадоксальным, является одновременно концентрированным и рассредоточенным. Судовой менеджмент как новый вид услуг в судоходной индустрии начал формироваться в прошлом столетии, когда в развитых странах этой деятельностью стали заниматься отдельные компании [47]. Основной причиной возникновения устойчивого спроса на такого рода услуги была существенно возросшая в последнее время сложность управления торговыми судами, большая конкуренция на мировых морских путях. Возникший избыток тоннажа и резкое падение фрахтовых ставок обострили конкуренцию на фрахтовом рынке и вызвали потребность у судовладельцев и фрахтователей в передаче ряда функций по управлению судами третьей стороне.

В настоящее время такая практика получает все более широкое распространение. Это обусловлено растущим воздействием на деятельность судоходных компаний целого ряда разнообразных факторов. Так, на них оказывают существенное влияние крупные производители товаров, регулирующие в своих интересах объемы грузопотоков и международные торговые связи; различные организации «зеленых», добивающиеся усиления природоохранных мероприятий, и профсоюзы. На прибыльность предприятия судовладельцев негативно влияют многие политические

события в мире, протекционизм некоторых правительств, постоянно повышающиеся требования национальных и международных морских организаций в отношении стандартов и норм безопасной эксплуатации судов [17]. В этих условиях судоходные компании вынуждены основное внимание уделять поиску грузов, привлечению необходимых инвестиций, закреплению на рынке транспортных услуг, а традиционные обязанности по обслуживанию судов передавать другим специалистам — судовым менеджерам.

Для того чтобы лучше понять смысл термина «судовой менеджмент», следует иметь в виду, что судоходное предприятие может основать инвестор, располагающий свободными денежными средствами, которые он вкладывает в перспективный проект в области судоходства, находящегося, по мнению инвестора, в данный момент на подъеме. Это часто происходит при повышающейся рыночной конъюнктуре, когда ожидается превышение спроса на тоннаж над предложением [27].

Существует множество определений этого понятия. Однако в широком смысле оно означает профессиональное обеспечение судна на основе соглашения всеми услугами со стороны управляющей компании, которая, как правило, отделена от судовладения. Столь общее определение обусловлено специфичностью каждой сделки, предоставлением услуг, рассчитанных на удовлетворение потребностей каждого конкретного клиента [27]. Его можно сузить, например, до обеспечения судна продовольствием или расширить до предоставления всего необходимого, чтобы судно приносило прибыль.

Управление такой компанией требует от предпринимателя (судовладельца) выполнения большого объема работы, которую в целом можно разделить на четыре направления. Такие вопросы, как стратегические решения, инвестиции, изъятие капиталовложений, обеспечение качества, обязательно берет на себя судовладелец [27].

Остальные направления деятельности включают эксплуатацию флота, маркетинг и финансовые операции. В рамках эксплуатации флота решаются кадровые вопросы (подбор кадров, их обучение, охрана здоровья, уровень заработной платы и других выплат, работа с профсоюзами, заключение трудовых соглашений) и вопросы технического состояния флота (товарно-материальные запасы, ремонт, докование, присвоение судну класса). Маркетинг охватывает исследование рынков, рыночную стратегию, связи с организациями и отдельными лицами, продвижение рекламы. Сюда же входит сбыт провозной способности на рынках балкерных (отфрахтование судов, рейсовые операции, закупки бункера) и линейных перевозок [31].

К финансовым операциям относятся преимущественно привлечение капитала, инвестирование, контроль за движением наличности, обмен валюты, различные виды учета, контроль за кредитом, страхование, информационная технология, бюджет [38].

Определив в целом, что ему нужно, судовладелец может передать некоторые функции субподрядчикам. Например, в области маркетинга продаж провозной способности линейных судов часто занимаются агенты. В этом случае линейная компания становится координатором делегированной ответственности по сбыту линейных услуг [31].

Все это стимулировало создание и развитие специализированных компаний, предлагавших банкам следующие услуги:

1. Исследование рынков и работа на них с целью выявления потенциальных сделок, оценка рейсовых расходов с тем, чтобы банки знали о возможном доходе в результате выбора того или иного чартера. Окончательное решение по сделкам принимал банк. Вместе с тем банки часто передавали управляющей компании право отфрахтовать суда на рейс по рыночным ставкам и заключать чартеры сроком до 6 мес.

2. Услуга по фрахтованию, т. е. фактическое совершение фрахтовой сделки, переговоры по чартеру и его подписание.

3. Рейсовое управление судном от имени владельца, т. е. его обслуживание в море и порту, согласно чартеру. Сюда входят услуги, которые требуются после совершения фрахтовой сделки (сбор фрахта, переговоры о демередже и диспаче и соответствующие платежи, ведение судебного дела или защита от претензий к судну и его владельцу).

4. Подготовка рейсовой бухгалтерской отчетности и ее сравнение с предварительной оценкой, комментарии к балансам, направляемым в банк-судовладелец.

5. Техническое обслуживание, включая комплектование экипажа, снабжение судна продовольствием, запасами и смазочными материалами, поддержание его в рабочем состоянии и ремонт, отчет о выполнении сметных расходов перед судовладельцем.

Из этих услуг пп. 1 и 2 обычно дополняют друг друга и относятся к коммерческому менеджменту. Часто включают и п. 3, т. Е. рейсовый менеджмент, но иногда его выделяют. Услуги на борту судна и соответствующая отчетность относятся к техническому менеджменту, хотя, по существу, они значительно шире и включают, в частности, материально-техническое обеспечение.

Ограниченный технический менеджмент. В данном случае судовладелец заключает с менеджером соглашение о полном техническом менеджменте, но оговаривает, что судно должно быть под флагом его страны и менеджер должен нанимать у него экипаж. Такой подход необычен, но может оказаться хорошей взаимовыгодной сделкой.

Управление снабжением продовольствием. Снабжение продовольствием важно для поддержания хорошей атмосферы в коллективе и экономии расходов. В данном случае умение заключается в том, чтобы знать, где и что покупать с учетом национальности членов экипажа, как заключать контракты в различных портах.

Контроль за тайм-чартером. Строго говоря, это не относится к менеджменту, но многие соответствующие компании данную услугу

предлагают. В ней может нуждаться фрахтователь по долгосрочному чартеру, не обладающий возможностями обеспечить соблюдение судовладельцем положений чартера. Рассматриваемая услуга особенно полезна в тех случаях, когда требуется сложный контроль за грузом или возможно серьезное загрязнение морской среды.

Услуги, предлагаемые компаниями шипменеджмента, разнообразны, но обычно включают следующие:

а) технический менеджмент, т. е. операции, необходимые для того, чтобы поддерживать судно в состоянии класса (на уровне требований классификационного общества), в соответствии с согласованным эксплуатационным бюджетом;

б) финансовый менеджмент — услуги по финансовому обеспечению, поддержка инфраструктуры судовладельца и организация необходимых видов обслуживания судов (агентирование, эксплуатационные расходы и др.);

в) менеджмент судовых экипажей — обеспечение квалифицированным судовым персоналом на базе мирового рынка рабочей силы;

г) коммерческий менеджмент: выполнение коммерческих и маркетинговых операций, связанных с эксплуатационной деятельностью судоходных предприятий;

д) страхование и различные юридические процедуры, применяемые в судоходной индустрии;

е) обеспечение высоких стандартов безопасности эксплуатации флота в соответствии с международными нормами и требованиями.

В последние годы в сфере услуг судового менеджмента выделилось два основных направления: полное (всестороннее) управление эксплуатацией судов (full management) и управление судовыми экипажами, их подбором, наймом и подготовкой (crew-management).

Выводы к разделу 2

1. Проведен анализ операционной системы АСК «Укрречфлот», установлено, что это транспортная компания, владеющая собственной инфраструктурой и предоставляющая комплексные логистические решения с использованием реки Днепр. Миссия заключается в современном развитии древнейшей и наиболее экологической водно-транспортной артерии Украины – реки Днепр.

2. Анализ показал, что АСК «Укрречфлот» имеет официальный статус Национального перевозчика Украины, сертификацию по международному стандарту качества ISO 9001 и Системе управления качеством и безопасностью. Также Компания является членом Братиславских Соглашений, активным участником Конференции Директоров Дунайских Пароходств (КДДП).

3. Проведен анализ хозяйственной деятельности судоходной компании. Установлено, что компания способна быстро и гибко подстраиваться под любые логистические предпочтения клиента и реализовывать комплексные решения любой сложности.

4. Обосновано что инвестиционная деятельность судоходной компании и мировой фрахтовый рынок, состояние которого выражается в изменении спроса и предложения на тоннаж, непосредственно затрагивает направления основной деятельности судоходной компании: изменяются требования к возрастной структуре и ТЭХ судов; изменяется объём и структура грузопотоков.

5. В работе приведена характеристика обеспечений инвестиционных проектов в области судоходства. Основным методом приобретения судов на мировом рынке являлось финансирование инвестиционных программ на основе собственных средств судовладельца. Финансирование судоходства стало проходить по схеме с высокой долей участия ссудного капитала — часто до 85%, а в отдельных случаях — до 100% от стоимости судна.

РАЗДЕЛ 3

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИЕЙ

3.1. Формирование групп судовладельцев, отдающих суда в оперирование

Судовладельцев, которые отдают суда в оперирование компаниям судового менеджмента, можно разбить на три группы:

- имеющие опыт эксплуатации флота;
- обладающие таким опытом, но обходящиеся без постоянно действующих технических отделов;
- имеющие мало опыта.

Самой крупной является, возможно, первая группа [13]. Судовладельцы нанимают менеджеров для экономии текущих расходов и получения налоговых и географических преимуществ. Например, у скандинавских владельцев были существенные трудности с получением правительственного разрешения для работы в оффшорных зонах, а следовательно, было маловероятно, что им разрешат смену флага. Поэтому они покупали новые или подержанные суда через оффшорные компании, регистрировали их в Либерии или Панаме и передавали менеджеру. В некоторых случаях менеджер выступал владельцем и отфрахтовывал суда обратно оригинальным скандинавским операторам. Техническое и иное обслуживание судов осуществлялось в Норвегии или Швеции [33].

Из этого видно, что для владельца было важно сохранить контроль над техническим обслуживанием судов, которое составляло часть его основного бизнеса, и отказ от него считался временной мерой, на которую шли под давлением рыночных условий [28].

Такое отношение судовладельцев наложило свой отпечаток на многие профессиональные управленческие компании. Иначе говоря,

последние продают свои услуги клиентам, которые привыкли работать на высоком профессиональном уровне. Это является важнейшим фактором в развитии судового менеджмента, который в противном случае мог бы стать маргинальной услугой по экономии расходов и не пережил бы кризиса в судоходстве [41].

Владельцы, лишь частично прибегающие к помощи менеджеров, вероятно, составляют наибольшую часть. Это особенно верно применительно к судам, экипажи которых полностью укомплектованы менеджерами. Возникает вопрос, почему судовладелец несет расходы на содержание своего технического отдела и одновременно прибегает к услугам третьей стороны для выполнения для него текущей работы? Причины этого зависят от конкретных обстоятельств и стратегии судовладельческих компаний. Например, суда регистрируют в иностранном реестре с тем, чтобы изменить условия найма моряков, но не основную деятельность компании [22].

Кроме того, существует ряд соглашений о менеджменте, по которым судовладелец сохраняет свой технический отдел обслуживания основной части флота, но отконтрактовывает управленческим компаниям услуги по полному техническому менеджменту судов, для эксплуатации которых у него не хватает опыта [41].

Существуют различные причины, по которым судовладельцы предпочитают сохранить свои технические отделы, но основной из них является стремление остаться на рынке, если изменится обстановка. Дело в том, что наличие такого отдела позволяет судовладельцу в любое время отказаться от услуг профессионального судового менеджмента [44].

Менее многочисленной группой являются судовладельцы, обладающие техническим опытом, но не имеющие технического отдела. Они представляют особый интерес для управленческих компаний, поскольку, отойдя от оперативного контроля, сконцентрировали внимание на коммерческом менеджменте и покупке (продаже) судов. Как правило, они располагают небольшим или средним флотом и не имеют ни желания, ни

ресурсов, чтобы стать влиятельными игроками в судоходном бизнесе. Они знают, что им нужно, каковы пределы возможностей и ответственности менеджера. В то же время они поддерживают концепцию качественного управления и, как правило, функционируют долгое время. В их отношениях с менеджерами обычно царит атмосфера партнерства, и ни одна из сторон не стремится занять доминирующее положение [44].

3.2. Развитие корпоративной организации судового менеджмента

В настоящее время в мире действуют около 400 компаний судового менеджмента, под управлением которых находятся, по различным оценкам, от 5000 до 8000 судов, т. е. примерно 15–20% мирового торгового флота. Приблизительно 45% из них управляется десятью крупнейшими компаниями [18]. К их числу относятся такие компании как Barber Shipmanagement (Oslo), Columbia Shipmanagement (Cyprus), Denholm Shipmanagement (Glasgow), Hanseat-ic Shipmanagement (Cyprus), V. Ships (Monaco), Wescol (Wallem) Shm. (London). V. Ships является одной из крупнейших в мире сервисных компаний [33]. Это независимая компания, обязанная своим существованием судовладельческой корпорации Vlasov Group. Созданная V. Ships быстро развивается и на сегодняшний день является одним из лидеров в сфере сервисного бизнеса в судоходстве.

Под менеджментом V. Ships находятся сейчас более 180 судов разных типов: от пассажирских до грузовых универсальных. Компания может укомплектовывать экипажи судов моряками 17 разных национальностей [44].

V. Ships осуществляет следующие виды обслуживания: полный менеджмент судна, наблюдение за постройкой судов, фрахтование, различные виды страхования имущества и ответственности, операции по продаже и покупке судов, привлечение инвестиций в сферу судоходства, обслуживание судов-снабженцев и нефтяных морских платформ,

финансовую и техническую поддержку различных проектов [41]. В круг вопросов, охватываемых понятием «полный менеджмент судна» входит обеспечение технического обслуживания, инспектирования, докования, ремонта судна, т. е. всего, что необходимо для поддержания его мореходного состояния и присвоенного класса. Кроме того, компания занимается наймом, оплатой, перемещением, увольнением судового персонала. Она несет ответственность за укомплектование судов квалифицированными и должным образом подготовленными экипажами. Менеджмент также включает обеспечение судов водой, провизией и необходимыми видами снабжения. По желанию клиента компания выполняет соответствующие процедуры, связанные со страхованием, общей аварией, спасением, оплачивает оказанные судну услуги, взыскивает арендную плату или фрахт [50].

В компании V.Ships разработана и постоянно совершенствуется организационно-управленческая система менеджмента, достаточно гибкая, чтобы удовлетворять любые специфические потребности клиентов [18].

Общепринятой формы собственности на компании судового менеджмента не существует, исключая, возможно, то, что большинство средних и крупных компаний входит в группы, занимающиеся и другими видами деятельности. Лишь немногие компании являются независимыми [9]. Примером служит компания-владелец контрольного пакета акций судового менеджера Asomarit (Швейцария), которой принадлежит также швейцарский банк и крупная группа фирм, выполняющих линейные перевозки генгрузов. Barber была подконтрольна линейной компании Wilhelm Wilhelmsen до 1980-х гг., когда она отделилась в качестве судового менеджера. Columbia была первоначально частью судовладельческой компании Ahrenkiel (Гамбург), а в настоящее время она контролируется предпринимателем Heinrich Schoeller, наравне с гостиницами и фирмой по выращиванию тропических растений на Кипре [22].

Denholm входит в семейную группу Denholm, охватывающую судовладельческие, агентские, брокерские и рыболовецкие фирмы. Группа

Schulte располагает флотом более чем из 20 контейнерных и многоцелевых судов. Она контролирует ряд самостоятельных компаний судового менеджмента (Hanseatic и Navigo на Кипре, Dorchester на о. Мэн, Eurasia в Гонконге и Atlantic на Бермудах). В общем группа представляет собой скорее клуб компаний, а не структурированную управленческую организацию. Billabong (Норвегия) является собственностью семьи Grieg (Берген), занимающейся судовладением, брокерскими и страховыми операциями. V. Ships (Монако, Кипр), специализирующаяся на судовом менеджменте, относится к группе Vlasov, она приобрела формальную независимость. Сейчас она сама имеет суда, причем фактический контроль над ней осуществляет MC Shipping, инвестиционный фонд, который учрежден и управляет V. Ships из ее штаб-квартиры в Монте-Карло. Возможно, этот «инвестиционный» потенциал привлек внимание General Electric (США), купившей 20% акций V. Ships. Компания Wallem Shipmanagement входила в группу Wescol, объединяющую фрахтовые, брокерские и агентские фирмы, а сама группа принадлежала крупному банку TSB (Великобритания). Wallem Shipmanagement, расположенная в Гонконге, была выкуплена своей администрацией Wallem Shipmanagement на о. Мэн была также приобретена администрацией и в настоящее время независимо функционирует в качестве Marine Management Services (о. Мэн, Дуглас) [48].

Характерная черта большинства рассматриваемых компаний — значительная финансовая поддержка и недостаток опыта корпоративных преобразований. Были учреждены несколько совместных предприятий, но просуществовали они в основном недолго. Так, ВСП (Великобритания) была совместной компанией Barber и Canadian Pacific (CP), предназначенной для управления по контракту флотом CP, но корпоративная структура оказалась недолговечнее управленческого контракта. Wallem Shipmanagement имела совместное предприятие на о. Мэн с группой Cool Carriers (Швеция, Стокгольм) по управлению рефрижераторными контейнерами группы, но после значительных изменений в руководстве стокгольмского партнера

учредители расстались. Univan (Гонконг) основала совместное предприятие с группой Norwegian Skaugen, а также с материнской компанией V. Ships, но оба предприятия оказались временными [47].

Примером успешного слияния компаний в области судового менеджмента является покупка Acomarit компании Lyle Shipmanagement, входившей в группу Lyle Shipping, понесла серьезные убытки от своего балкерного флота. В результате обе организации успешно слились [39].

Wallen приобрела P. A. L. Shipping Services (PALSS) и превратила ее в крупнейшего менеджера на о. Мэн. PALSS была основана в Европе и в ней работали высококвалифицированные английские офицеры, Wallen же была связана с Гонконгом. В то же время Wallen обладала маркетинговой сетью и представительствами, а PALSS была новичком в судовом менеджменте, поэтому они удачно дополнили друг друга [44]. За развитием корпоративных форм компаний судового менеджмента стоит ряд принципиальных практических соображений. В основном их три.

Во-первых, размер каждой организационной единицы, независимо от того, представляет ли она собой независимую компанию или дочернее предприятие, не должен быть больше, чем необходимо для достижения максимальной выгоды при данном объеме услуг. Дальнейшее расширение может только вызвать риск потери эффективности управления, увеличить трудности внутрифирменной связи [9].

Во-вторых, управленческий персонал должен специализироваться на одном из направлений деятельности предприятия, ибо различия между, например, лайнерами и балкерами, требуют дифференцированного подхода к рынкам использования разных судов и портового оборудования и, что также чрезвычайно существенно, — различного уровня обслуживания клиентуры [47]. В целом, таким образом, система управления выглядит как логическое сочетание специализированных подсистем, обеспечивающих общую эффективность. Попытки какой-либо подсистемы расширить «узкие» рамки своей деятельности, которая опирается на накопленный профессиональный

опыт, с большой долей вероятности могут привести к потере эффективности управления.

В-третьих, чем больше производственная единица, тем необходимее для ее успешного функционирования постоянно поддерживаемый во всех звеньях высокий уровень способности руководить и вероятнее целесообразность использования сложных современных методов управления.

В перспективе возможны дальнейшие объединения и/или слияния компаний, поскольку существуют веские причины для поглощения ряда средних компаний более крупными [32]. Так, большая компания имеет преимущества по сравнению с компанией, располагающей менее чем 30 судами. К ним относятся: гибкость реагирования, высокое качество управления, влияние на цены покупаемых материалов и услуг, возможность приобретения современных информационных технологий, организация эффективного маркетинга, наличие накопленных знаний и опыта рыночных условий и средств для обучения моряков за свой счет.

Специалисты указывают на ряд преимуществ передачи владельцами своих судов под управление менеджеров по сравнению с самостоятельным управлением:

1. Судовладельцу не требуется подыскивать береговые организации, которые необходимо привлекать для поддержания судов в нормальном техническом состоянии. Таким образом, он может сосредоточить усилия на коммерческих аспектах деятельности своего предприятия.

2. Судовой менеджер занимается подбором и наймом членов экипажа и тем самым избавляет судовладельца от участия в этой работе, связанной с выходом на рынок труда, кроме того, менеджер обеспечивает возможность широкого варьирования по уровню компетентности и другим качествам судового персонала — применительно к типу и предназначению судна.

3. Благодаря международным связям и накопленному опыту, судовой менеджер способен обеспечить поддержку судовладельца услугами

высококвалифицированных специалистов, позволяя ему, таким образом, максимально использовать свой деловой потенциал.

4. Судовой менеджер при групповых закупках снабжения, оборудования способен добиться существенных скидок; во многих случаях ему удастся и страховать суда на более выгодных условиях.

5. Привлекая необходимые ресурсы, менеджер может помочь судовладельцу разработать и применить на судах необходимые системы безопасности в соответствии с требованиями классификационных обществ и международных конвенций.

6. В практике коммерческого менеджмента возникают ситуации, когда на рынке появляются «судовладельцы поневоле». Указанными судовладельцами могут быть: судостроительные верфи, банки, кредитовавшие строительство судов (в случае отказа судовладельца от судна). В абсолютном большинстве случаев продажа судна оказывается нецелесообразной или невозможной и поэтому судно сдается в оперирование.

В рамках глобализации рынка судового менеджмента сохранится определенный национализм [24]. Крупные судовые менеджеры, скорее всего, отнесутся к нему с пониманием, создавая отдельные зависимые фирмы по признакам языка и культуры с вхождением их в довольно свободные группы, все же позволяющие воспользоваться экономией масштаба. Установление глобального контроля со стороны крупных компаний может побудить небольшие компании сгруппироваться по интересам, чтобы также получить экономию масштаба и конкурировать в области цен со своими более крупными соперниками.

Все изложенное выше имеет существенное значение и для украинского судоходства [32]. Дело, в частности, в том, что в современных условиях национальным судоходным компаниям целесообразно усиливать свою специализацию, решительно отказываясь от функций, не относящихся к их основной деятельности, и передавая часть функций, но не стратегических,

субподрядчикам. В этом им может помочь использование положительного опыта зарубежных фирм профессионального судового менеджмента.

3.3. Развитие межорганизационной логистической интеграции

Разработана матрица межорганизационной логистической интеграции. Горизонтальные величины матрицы (межорганизационная интеграция), действия союза, указанные слева, предполагают большую гибкость, потому что они рассчитаны на краткосрочную перспективу. По контрасту действия союза, расположенные справа, указывают на большую стратегическую важность, т. к. рассчитаны на долгосрочную перспективу [19]. В отношении вертикального измерения (логистическая интеграция) соглашения, помещенные сверху, касаются деятельности исключительно на стадии отгрузки — являются мономодальными, в то время как союзы, указанные ниже, — сосредоточенные на действиях, более отдаленных от стадии отгрузки, — имеют тенденцию к мультимодальности [20]. Комбинация способов относительно двух измерений, описанных выше, производит двенадцать типов конкурентного поведения.

Союзы в ячейках I, II и III матрицы относятся исключительно к морской составляющей транспортного процесса. Различные позиции возникают в результате технического содержания соглашения, стратегических целей и выбранной юридической формы [17].

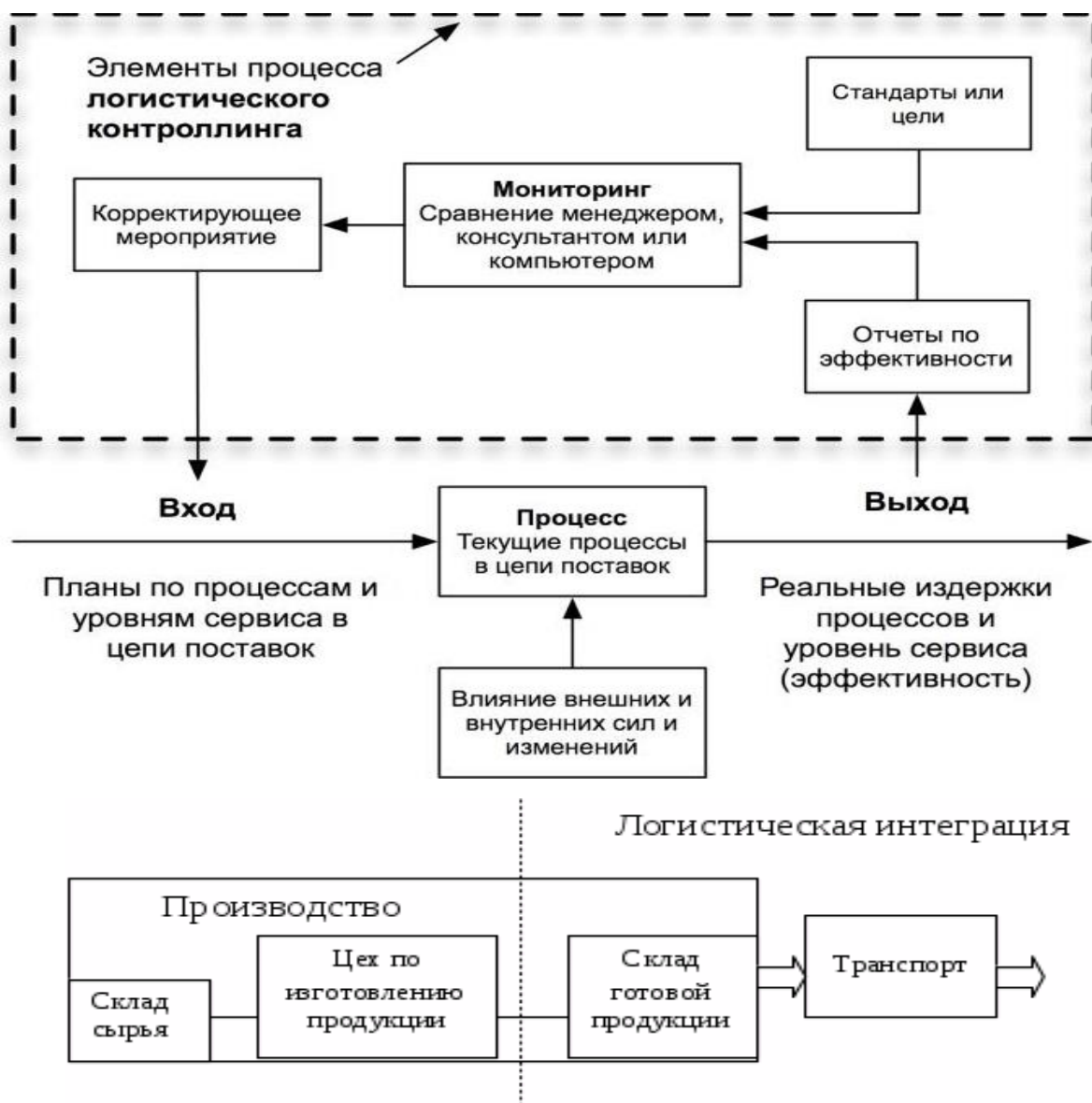


Рис. 17. Матрица межорганизационной и логистической интеграции
линейной судоходной компании

Союзы в ячейке I намереваются достичь краткосрочных целей, стремясь к более эффективному использованию судового пространства и/или гарантируя присутствие фирмы в определенной рыночной доле без требования существенных инвестиций [14]. В обоих случаях существует тенденция к ограничению экономического риска.

Non-equity договорные формы используются в рассмотренных соглашениях (slot фрахтование, фрахтование палубы, совместное планирование, соглашение, разделяющее судно). Союзы в ячейке II стремятся достигнуть более широких стратегических целей, связанных с

достижением положительного эффекта масштаба, проникнуть на новые рынки, увеличить число портов захода и рационализировать обслуживание по таким показателям, как грузовместимость и частота заходов. Последние цели достигнуты посредством внутренней эффективности и увеличения уровня обслуживания клиентов [23]. Эти отношения, часто вовлекающие несколько различных партнеров, в большинстве случаев используют договорную форму объединенного обслуживания на один или большее количество маршрутов. Рассматриваемые соглашения могут преследовать далеко идущие стратегии роста, поэтому они требуют более высокой степени межорганизационной интеграции. Тем не менее не исключается автономия индивидуальных партнеров в вопросах маркетинга и управления трудовыми ресурсами, которые остаются в пределах собственности индивидуальных партнеров. Следовательно, такие соглашения не становятся причиной возникновения совместных или акционерных предприятий [17].

Союзы в ячейке III, главным образом, состоят из тех же самых типов договоров, исследованных выше, однако выполняются только между двумя партнерами. Поэтому расположение в этой ячейке, влечет за собой характерно высокую степень межорганизационной интеграции, поскольку эти союзы представлены совместными предприятиями или, реже, акционерными [11].

Ячейки IV, V и VI содержат соглашения, которые сосредоточены на деятельности терминала порта, функционально объединенных со стадией отгрузки [13].

Соглашения в ячейке IV, все non-equity, были заключены между судоходными линиями и операторами терминалов и стремятся концентрировать движение в соответствующих портах. Они являются коммерческими соглашениями, которые определяют уровень эксплуатации, величину тарифов. Такие соглашения заключаются большими судоходными компаниями, которые стремятся модернизировать логистическую цепь

доставки с целью завоевания новых рынков. Эти союзы рассматриваются как первый шаг в процессе создания интермодального обслуживания [25].

Соглашения в ячейке V относятся к совместной работе грузовых терминалов и включают следующие договорные формы: соглашение о раздельном владении оборудованием; использование терминалов партнеров; соглашения на аренду терминала. В этих видах соглашений маркетинг осуществляется отдельно каждой линией [19].

Соглашения, указанные в VI ячейке, касаются совместной деятельности крупных линий, с единой организационной структурой управления, и менеджмента терминалов. Партнерство этих предприятий привлекает значительные финансовые ресурсы. Их объединяет планирование развития на долгосрочную перспективу. Положения VII, VIII, IX касаются судоходных линий, которые более или менее начали развивать транспортную цепь интеграционных процессов [24].

Положение VII включает соглашения между линейными судоходными компаниями, железной дорогой и автотранспортными предприятиями. Такие соглашения обычно применяют, работая в определенных рыночных нишах с географически ограниченным полем действия. Предприятия, объединенные таким образом, организационно независимы.

Часть IX включает соглашения с такими же положениями, какие содержатся в части VIII, но установлены более широкие границы действия (географические). Наиболее важным в организации совместной деятельности является значительное влияние не только самих организаций друг на друга, но и стратегический выбор каждого из партнеров[1]. Правовой формой является контрактное соглашение. Следует отметить, что услуги железнодорожного транспорта составляют около 65% от общего числа внутренних транспортных операций, включенных в это положение. Это объясняется возрастающей тенденцией судоходных линейных компаний к организации собственных ж/д услуг при освоении крупных грузопотоков в

портах расположения. В качестве примера можно привести Европейский Rail Shuttles (совместное предприятие German Railways и Dutch Railways) и Gsx Corp (холдинговая компания) [8].

Части X, XI, XII содержат так называемые «логистические» соглашения, которые охватывают целый комплекс транспортных услуг как в прямом, так и в обратном направлениях (складирование, инвентаризация, пакетирование, распределение). Высокий уровень межорганизационной интеграции также зависит от профессиональных качеств менеджеров[49].

Стратегии развития итальянских линейных компаний долгое время фокусировались лишь на достижение финансовых результатов и на снижение риска. Постепенно они переориентировались на достижение синергетического эффекта и конкурентных преимуществ путем предоставления скидок, снижения стоимости транспортных услуг при неизменном уровне обслуживания клиентов [25].

Произошли значительные структурные изменения в итальянском судоходстве. Во-первых, усиление тенденций торговли за рубежом способствовало развитию судоходства, значительно выросли объемы перевозок по Средиземному морю. Реформы в портах Италии привели к поддержанию менеджмента в гармонии с «вертикализацией» транспортного цикла [33]. Все эти факты оказали существенное влияние на развитие транспортной системы Италии и привели к серьезным изменениям, которые можно сформулировать следующим образом:

- 1) высокая эффективность транспортной системы при поддержке производственной и дистрибьюторской логистики;
- 2) значительные темпы развития национальных особенностей портов, в частности южной Италии (Taranto, Cagliari);
- 3) повышенный интерес к крупным зарубежным судоходным компаниям, с целью развития внутреннего рынка транспорта и логистических услуг.

В частности, Lloyd Triestino, прежде чем объединиться с Taiwanese line Evergreen, заключили несколько соглашений с фирмами, благодаря которым была получена возможность освоения важнейших трансокеанских маршрутов. Другие важные соглашения были заключены с Haniin, NYK, RCL, Safmarine. Партнерство с Italia di Navigazione позволило укрепить позиции на некоторых традиционных сегментах (с Tricon consortium on the Mediterranean- USA East Coast rout и в совместной деятельности с D'Amico on the Mediterranean-Usa West Coast route) и завоевание новых сегментов (соглашения с Contship и Transportacion Maritima Mexicana on the Mediterranean U.S. Gulf route) [47].

Другие союзы заключались с Grimaldi Ignazio Messina. Участники оперировали преимущественно с бельгийской линией Cobelfret на Северо-Южном морском пути, соединяющем Европу (Средиземное море) и Южную Америку, используя только суда типа RoRo. Союз Ignazio Messina работает исключительно с судами типа Ro-Ro на Средиземном и Красном морях, в Западной и Южной Африке и Индия. Кроме Contship Italia, только линия Ignazio Wessina использует стратегию вертикального развития, управляя сетью железнодорожных сообщений, которые связаны с частным Ro-Ro терминалом La Spezia [7]. Тем не менее Contship представляет отдельный интерес, а именно ее прогрессивное трансформирование в мультимодальную компанию. Компания получила контроль над несколькими портовыми терминалами в Италии. Интеграция вдоль транспортной сети, и что более важно, вдоль всей снабженческой цепи, протекающая благодаря реализации стратегии развития, привела к созданию корпоративной группы[48]. Анализ рынка линейного судоходства в Италии показал, что для национальных судоходных компаний увеличилось поле деятельности и они играют ключевую роль в логистической цепи поставки грузов, что подтверждается возросшим интересом иностранных партнеров.

Выводы к разделу 3

1. В работе обосновано формирование групп судовладельцев, отдающих суда в оперирование. Судовладельцев, которые отдают суда в оперирование компаниям судового менеджмента, можно разбить на три группы: имеющие опыт эксплуатации флота; обладающие таким опытом, но обходящиеся без постоянно действующих технических отделов; имеющие мало опыта.

2. Предложено развитие механизма корпоративной организации судового менеджмента. Под менеджментом V. Ships находятся сейчас более 180 судов разных типов. В компании V.Ships разработана и постоянно совершенствуется организационно-управленческая система менеджмента, достаточно гибкая, чтобы удовлетворять любые специфические потребности клиентов.

3. Обоснован механизм передачи владельцами своих судов под управление менеджеров по сравнению с самостоятельным управлением: Судовладельцу не требуется подыскивать береговые организации, которые необходимо привлекать для поддержания судов в нормальном техническом состоянии. Судовой менеджер занимается подбором и наймом членов экипажа и тем самым избавляет судовладельца от участия в этой работе, связанной с выходом на рынок труда. Благодаря международным связям и накопленному опыту, судовой менеджер способен обеспечить поддержку судовладельца услугами высококвалифицированных специалистов, позволяя ему, таким образом, максимально использовать свой деловой потенциал.

4. Разработаны элементы механизма по развитию межорганизационной логистической интеграции. Разработана матрица межорганизационной логистической интеграции. Горизонтальные величины матрицы, действия союза, указанные слева, предполагают большую гибкость, потому что они рассчитаны на краткосрочную перспективу.

РАЗДЕЛ 4

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОХРАНЫ ТРУДА

4.1. Стандарты системы менеджмента охраны труда

Технологический прогресс и интенсивное влияние конкуренции стремительно меняют условия труда, его процессы и организацию. Первостепенное значение принадлежит законодательству, но само по себе оно недостаточно для того, чтобы управлять этими изменениями и предупреждать новые производственные опасности и риски. Предприятия тоже должны постоянно реагировать на изменения, происходящие в сфере безопасности труда, и разрабатывать эффективные средства в виде динамичных стратегий управления.

Вопросы промышленной безопасности становятся по значимости сравнимыми с проблемами охраны окружающей среды и вопросами иных видов национальной безопасности. Техносфера стала представлять для человека серьезную опасность.

Болезни и травмы не являются неизбежными спутниками трудовой деятельности, а бедность не может служить оправданием невнимания к безопасности и здоровью работников.

Положительное воздействие внедрения систем охраны здоровья и профессиональной безопасности персонала на уровне предприятия как на снижение опасностей и рисков, так и на производительность, в настоящее время признается правительствами, работодателями и работниками во всем мире.

Многие предприятия проявляют заинтересованность в эффективности и демонстрации возможностей управления охраной труда (охраной здоровья и профессиональной безопасностью) работников (персонала).

Британский стандарт BS 8800-96 «Руководство по системам управления охраной здоровья и безопасностью персонала» (Guide Occupational health and safety management systems) и разработанный на его основе международный стандарт OHSAS 18001-99 «Системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала. Требования» (Occupational Health and Safety Assessment Series) стали базовыми для организации управления охраной труда и ориентированы на создание системы управления охраной труда предприятия, которая в виде подсистемы могла бы быть объединена с другими подсистемами системы управления (менеджмента) в рамках единой интегрированной системы управления (менеджмента) предприятия.

Задачи Система менеджмента охраны труда и промышленной безопасности (СМОТиПБ). Система менеджмента охраны труда и промышленной безопасности создает основу для осуществления мер по охране труда и здоровья работников на производстве, обеспечивающую повышение их эффективности и интеграции в общую деятельность предприятия.

Системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности базируются на стандартах, которые конкретно определяют процесс достижения непрерывного улучшения работы по охране труда и здоровья, а также выполнения требований законодательства. СМОТиПБ в соответствии с требованиями OHSAS 18001 — это система менеджмента, позволяющая оценить производственные опасности, идентифицировать связанные с ними риски и эффективно управлять ими. В результате внедрения СМОТиПБ возможности возникновения аварийных ситуаций на производстве сводятся к минимуму, снижаются производственные риски, обеспечивается должный уровень охраны здоровья персонала и соблюдения правил безопасности на рабочих местах.

Сертификация СМОТиПБ по признанной во всем мире спецификации OHSAS 18001 позволяет:

- Уменьшить риски;
- получить конкурентное преимущество;
- действовать в соответствии с требованиями законодательства;
- повысить эффективность работы в целом;
- облегчить процедуру контроля со стороны государственных органов;
- повысить уровень удовлетворенности персонала.

OHSAS 18001 и OHSAS 18002

OHSAS 18001 является стандартом, на базе которого проводится проверка Систем менеджмента охраны труда и промышленной безопасности. Предпосылкой его разработки стала потребность компаний в эффективной работе по охране труда и здоровья.

Международный стандарт OHSAS 18001 был разработан при участии национальных органов по стандартизации ряда стран — Великобритании, Японии, ЮАР, Ирландии, а также фирм и исследовательских организаций.

OHSAS 18001 является действительно мировым стандартом в том смысле, что его применение не ограничивается только организациями в экономически высокоразвитых странах. Во многих странах руководства компаний пришли к выводу, что данный стандарт является важным для компании и для ее взаимоотношений с обществом и правительством, так как позволяет создать систему управления безопасностью. Эта деятельность не одноразовый проект или случайное событие. Это — длительный процесс улучшения отношений с обществом, с местными органами власти и национальным правительством, с собственным персоналом компании, участниками рынка или акционерами, организациями потребителей и обществом в целом.

Создавая систему, основанную на принципах OHSAS 18001, предприятие не испытывает трудностей в соблюдении правил и снижает риск быть оштрафованной или подвергнуться судебному разбирательству в случае

возникновения травм, профессиональных заболеваний и несчастных случаев. Правильное внедрение и поддержание в рабочем состоянии системы управления охраной здоровья и безопасности персонала может быть частью стратегии надлежащей производственной практики, которая является эффективным долгосрочным вложением средств в будущее компании. Это, в свою очередь, ведет к тому, что компании, получившие сертификаты на системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала, требуют от своих субподрядчиков, чтобы они также контролировали процессы и управляли рисками в области охраны здоровья и безопасности персонала.

Стратегическая консультативная группа ISO сформировала и контролирует пределы компетенции данного стандарта для того, чтобы постоянно отслеживать необходимость в его дальнейшем развитии и дает рекомендации ISO/IEC по стратегическому планированию сферы применения данного стандарта.

Большинство мелких компаний начинает оценивать необходимость во внедрении системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала, исходя из требований правительства, а также учитывая необходимость разрешения разногласий с представителями заинтересованных сторон. Для крупных компаний это чаще всего вопрос имиджа компании и основа для открытого информирования клиентов и мирового сообщества в целом о своих намерениях в области охраны здоровья и безопасности персонала.

Стремление достичь профессионализма, компетенции и контролируемого, предсказуемого поведения персонала, участвующего в производственной деятельности или оказании услуг, составляет основу стандарта.

Это достигается путем выработки общих правил или разработкой нормативной документации и положений, описывающих порядок создания, внедрения и поддержания целостности системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала в компании.

В дополнение к OHSAS 18001 был издан стандарт OHSAS 18002, который содержит разъяснения к требованиям стандарта и руководство по созданию системы. Этот интегрированный пакет является удобным средством для прохождения сертификации и позволяет:

- выявить аспекты деятельности предприятия, влияющие на безопасность и здоровье, и получить доступ к соответствующим законодательным актам;
- сформулировать задачи по улучшению деятельности и разработать программу по их решению с реализацией постоянного контроля, тем самым, обеспечивая постоянное совершенствование.

Порядок разработки и внедрения

Общие требования. (Применение системного подхода при разработке и внедрении системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности)

В стандарте OHSAS 18001 описываются принципы системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности, а в стандарте OHSAS 18002 даются общие рекомендации по внедрению, принципы, системные методики и методики обеспечения. Наиболее важный шаг после принятия решения руководством о сертификации — разработать политику и стратегию в области менеджмента охраны труда и промышленной безопасности, на основе которых определяются индикаторы эффективного функционирования.

Разрабатывая политику и стратегию, высшее руководство берет на себя обязательства:

- выполнять положения политики, добиваясь достижения поставленной цели и выполнения задач;
- указывать на то, что предупреждающие действия являются приоритетными по сравнению с корректирующими действиями;

- собирать и оценивать доказательства адекватного функционирования системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности и доказательства соблюдения правил и требований системы;
- совершенствовать систему, обладающую потенциалом постоянного улучшения.

Начало разработки системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности

Стратегия разработки системы должна быть построена на следующих важных принципах, на которые следует обратить особое внимание:

Принцип 1. Приверженность руководства и политика в области охраны труда и промышленной безопасности.

Принцип 2. Планирование и реализация политики в области охраны труда и промышленной безопасности организации.

Принцип 3. Внедрение, включая развитие навыков и разработку методик, необходимых для реализации политики в области охраны труда и промышленной безопасности.

Принцип 4. Оценка корректирующих действий и измерение эффективности функционирования системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности.

Принцип 5. Утверждение и структурное совершенствование функционирования системы охраны здоровья и безопасности персонала.

Общая политика. Предприятие может начать подготовку к сертификации с оценки преимуществ уже имеющейся системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности (системы управления охраной труда) таких, как подтвержденное выполнение нормативных требований и отсутствие исков по ответственности.

Первоначальная оценка аспектов системы управления охраной труда и промышленной безопасности:

Фактическое состояние дел в компании должно быть описано и оценено. Во время выполнения этих действий, необходимо обратить внимание и подвергнуть оценке следующие аспекты:

1. Идентификация требований юридических и регулятивных органов.
2. Идентификация аспектов охраны труда и промышленной безопасности в области деятельности компании, производства ее продукции, предоставления услуг и действий персонала, которые могут привести к значительным последствиям или повлечь ответственность компании.
3. Оценка фактического функционирования по соответствующим внутренним критериям, внешним стандартам, правилам, отраслевым стандартам и принятым принципам и рекомендациям.
4. Существующие рабочие инструкции и процедуры компании по охране труда и промышленной безопасности.
5. Идентификация существующих процедур и рекомендаций по закупкам и заключению подрядных договоров.
6. Обратная связь по результатам расследования инцидентов и несоответствий, которые происходили в прошлом.
7. Составление перечня возможных конкурентоспособных преимуществ от внедрения системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности.
8. Сбор и анализ идей и пожеланий заинтересованных сторон, участников рынка и пользователей.
9. Возможное влияние группы или отдельных личностей внутри организации, которые могут способствовать достижению намеченных целей в области охраны труда и промышленной безопасности или блокировать их.

Предприятие должно провести и поддерживать идентификацию аспектов охраны здоровья и безопасности персонала для всех видов своей деятельности:

Шаг 1. Выбрать вид деятельности, продукцию или услугу.

Шаг 2. Оценить риски, связанные с данным видом активности с точки зрения их коммерческой значимости или стратегической важности.

Шаг 3. Решить, имеет ли данный риск первостепенную важность в рамках системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности.

Шаг 4. Выработать определенные цели по результатам Шага 3.

4.2. Расчёт фактической освещенности помещения

Для освещения компьютерного зала с размерами $A = 20$ м, $B = 12$ м и высотой $H = 3$ м используются 20 светильников ОДР с двумя люминесцентными лампами типа ЛБ-40. Коэффициенты отражения светового потока от потолка, стен и пола соответственно равны $p_{\text{пот}} = 70\%$, $p_{\text{ст}} = 50\%$, $p_{\text{пола}} = 10\%$. Затенение рабочих мест нет. Высота свеса светильника $h_c = 0$, высота рабочей поверхности над уровнем пола $h_p = 0,8$ м. Определить фактическую освещенность помещения при общем равномерном освещении и сравнить с нормативной величиной

Решение. Найдем нормативную величину освещенности для видеодисплейных терминалов $E_n = 400$ лк (помещения для работы с дисплеями, видеотерминалами).

При проверке соответствия освещенности в помещении нормативному уровню, когда известно количество светильников, ламп, их тип и мощность, фактическую освещенность в помещении определяем по формуле:

$$E_{\Phi} = \frac{N \cdot F \cdot n \cdot \eta}{S \cdot z \cdot k_3}, \text{ лк} \quad (1)$$

где $N = 30$ – число светильников, шт; $F = 3120$ лм – световой поток лампы; $n = 2$ – число ламп в светильнике; S – площадь освещаемого помещения; $z = 1,1$ – коэффициент неравномерности освещения для люминесцентных ламп (отношение $E_{\text{ср}} / E_{\text{мин}}$); k_3 – коэффициент запаса, учитывающий снижение освещенности из-за загрязнения и старения лампы,

значение $k_3 = 1,5$, η – коэффициент использования осветительной установки.

Для определения η необходимо знать тип светильника, индекс помещения и коэффициента отражения светового потока от потолка стен и пола. Так как тип светильника и коэффициенты отражения светового потока известны, то для нахождения η необходимо определить значение индекса помещения i .

Индекс помещения i определяется уравнением:

$$i = \frac{A \cdot B}{h_{\text{п}} \cdot (A + B)} \quad (2)$$

где A и B – соответственно длина и ширина помещения в м, $h_{\text{п}}$ – высота от рабочей поверхности до светильника, определяется высотой помещения (H , м) и высотой условной рабочей поверхности ($h_p = 0,8$ м) по формуле:

$$h_{\text{п}} = H - h_c - h_p = 3 - 0 - 0,8 = 2,2 \text{ м} \quad (3)$$

Подставляем полученное значение $h_{\text{п}}$ в формулу и находим индекс помещения:

$$i = \frac{12 \cdot 18}{2,2 \cdot (12 + 18)} = 3,27 \quad (4)$$

Определяем, что светильник имеет кривую силы света Г-1. Определяем коэффициент использования осветительной установки, который оказывается равным 89%. Подставляем все найденные величины в формулу для $E_{\text{ф}}$:

$$E_{\text{ф}} = \frac{20 \cdot 3120 \cdot 2 \cdot 0,89}{18 \cdot 12 \cdot 1,1 \cdot 1,5} = 311,6 \text{ лк} \quad (5)$$

Так как полученная величина $E_{\text{ф}} < E_{\text{н}}$, для достижения нормативной освещенности необходимо либо увеличить количество светильников, либо увеличить мощность ламп. Посчитаем степень увеличения W :

$$W = \frac{E_{\text{н}}}{E_{\text{ф}}} = \frac{400}{311,6} = 1,28 \text{ раза} \quad (6)$$

Теперь можно вычислить необходимое количество светильников:

$$N_1 = N \cdot W = 20 \cdot 1,28 = 25,6 \text{ шт} \quad (7)$$

Увеличим количество светильников до 26 шт. Тогда

$$E_{\Phi} = \frac{26 \cdot 3120 \cdot 2 \cdot 0,89}{18 \cdot 12 \cdot 1,1 \cdot 1,5} = 405,1 \text{ лк} \quad (8)$$

Таким образом, при увеличении количества светильников на 6 штук фактическая освещенность E_{Φ} практически соответствует нормативному значению освещённости $E_n = 400$ лк. Такой же эффект может быть получен при замене лампы с большим световым потоком. Посчитаем требуемый световой поток лампы:

$$F_1 = F \cdot W = 3120 \cdot 1,28 = 3993,6 \text{ лм} \quad (9)$$

Так, если все лампы типа ЛБ-40 в компьютерном зале заменить на лампы типа ЛТБ-65 с $F = 3980$ лм E_{Φ} будет равно:

$$E_{\Phi} = \frac{20 \cdot 3980 \cdot 2 \cdot 0,89}{18 \cdot 12 \cdot 1,1 \cdot 1,5} = 397,6 \text{ лк} \quad (10)$$

Таким образом, в этом случае фактическая освещенность также будет практически соответствовать нормативному значению.

4.3. Расчёт светового потока ламп

В помещении с размерами $A = 48$ м, $B = 24$ м и высотой $H = 6$ м установлены светильники типа ПВЛМ с люминесцентными лампами. Количество ламп в светильнике $n = 2$. Коэффициенты отражения светового потока от потолка, стен и пола соответственно равны $\rho_{\text{пот}} = 70\%$, $\rho_{\text{ст}} = 50\%$, $\rho_{\text{пола}} = 10\%$. Затенения рабочих мест нет. Определить необходимый световой поток ламп.

Решение. Рассчитываем светильники типа ПВЛМ с кривой силы света Г-1, для которой отношение оптимального расстояния между светильниками к расчётной высоте составляет $\lambda = L / h = 0,91$.

Находим расчётную высоту по формуле:

$$h = H - h_p$$

где H – высота помещения, $H = 6$ м. h_p – высота расчётной поверхности над полом, $h_p = 0,8$ м.

$$h = 6 - 0,8 = 5,2 \text{ м}$$

Находим оптимальное расстояние между светильниками:

$$L = \lambda \times h = 0,91 \times 5,2 = 4,7 \text{ м} \quad (11)$$

Из плана находим количество светильников $N = 6 \times 8 = 48$

Принимаем степень отражения потолка, стен и пола соответственно

$$\rho_{\text{пот}} = 70 \% ; \rho_{\text{стен}} = 50 \% ; \rho_{\text{пола}} = 10 \%$$

Определяем индекс помещения:

$$i = \frac{A \cdot B}{h \cdot (A + B)} = \frac{48 \cdot 24}{5,2 \cdot (48 + 24)} = 3,08 , \quad (12)$$

где A – длина помещения, $A = 48$ м; B – ширина помещения, $B = 24$ м.

Находим коэффициент запаса:

$$K_3 = 1,5 \quad (13)$$

Определяем коэффициент использования светового потока. Для кривой силы света светильника Г-1, индекса помещения $i = 3$, степени отражения потолка $\rho_{\text{пот}} = 70 \%$, стен $\rho_{\text{стен}} = 50 \%$ и пола $\rho_{\text{пола}} = 10 \%$ находим:

$$\eta = 0,9$$

Рассчитываем необходимый световой поток:

$$F = \frac{E \cdot K_3 \cdot A \cdot B \cdot z}{n \cdot N \cdot \eta} , \quad (14)$$

где E – необходимая минимальная освещенность, $E = 200$ лк, z – коэффициент минимальной освещенности (для люминесцентных ламп $z = 1,1$)

$$F = \frac{200 \cdot 1,5 \cdot 48 \cdot 24 \cdot 1,1}{2 \cdot 48 \cdot 0,9} = 4440 \text{ лм} \quad (15)$$

Выбираем лампу типа ЛТБ-80, имеющую световой поток 4440 лм, что на 0,9% больше необходимого и находится в пределах допуска – 10%+20%

4.3. Расчёт точечным методом освещения помещения

Рассчитать точечным способом общее искусственное освещение в производственном помещении с шагом ферм 6 м необходимо обеспечить на уровне пола освещенность 50 лк при коэффициенте запаса 1,5. Светильники типа РСП05 установлены на высоте 12 м.

Решение. Выбираем контрольную точку А, как находящуюся в наиболее неблагоприятных условиях с точки зрения её освещенности и определяем расстояния от проекции светильников на плоскость до этой точки (они указаны на рис.).

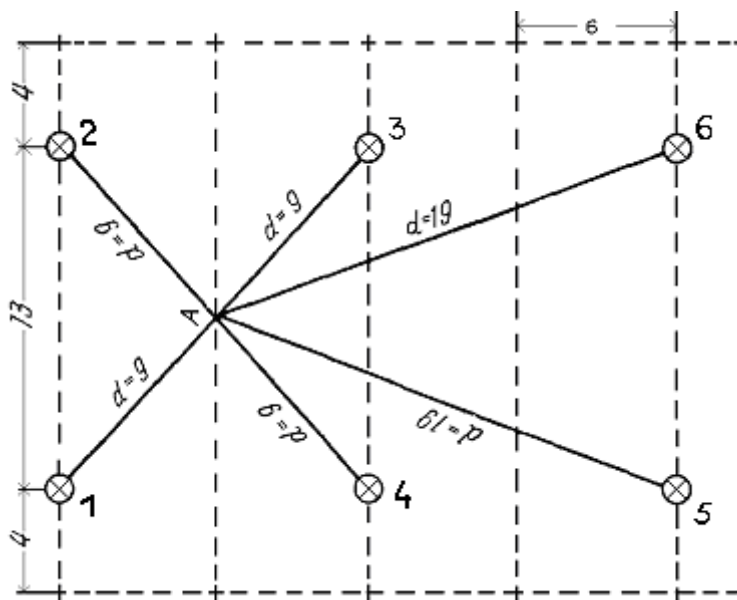


Рисунок 18. Освещение горизонтальной плоскости

В точке А основная освещенность создается светильниками двух групп – первая групп – 4 светильника, находящиеся на расстоянии 9 м и вторая – 19 м (в проекции). Расстояния были вычислены из геометрических

размеров, данных в условии (высота подвеса светильников $d = 12$ м и расстояние между фермами – 6 м).

Для высоты 12 м и расстояния 9 м условная освещённость $e_{100} = 0,37$, угол $\alpha = 37^\circ$, сила света для светильников с кривой силы света Г-1 под углом 37° составит $I_\alpha = 284$

Для другой группы светильников (на расстоянии 19 м) эти же параметры будут равны $e_{100} = 0,105$; $I_\alpha = 160$.

Заносим эти данные в таблицу

Таблица 7

Расчёт суммарной условной освещённости

Число светильников N , шт	Расстояние, d , м	Условная освещённость e_{100} лк	Угол α°	Сила света I_α	$e = e_{100} I_\alpha / 100$	$N e$
4	9	0,37	37°	284	1,02	4,1
2	19	0,105	58°	160	0,17	0,34
						$\Sigma = 4,44$

Теперь эти данные подставляем в формулу для расчёта светового потока лампы:

$$F = \frac{1000 \cdot E \cdot K_c}{\eta_{\cup} \cdot \mu \cdot \Sigma e} \quad (16)$$

где $\eta_{\cup}$ – КПД светильника в нижнюю полусферу, μ – коэффициент неравномерности распределения светового потока ($\mu = 1,15$).

$$F = \frac{1000 \cdot 50 \cdot 1,5}{0,7 \cdot 1,15 \cdot 4,44} = 21000 \text{ лм}$$

Таким потоком обладают лампы ДРЛ мощностью 400 Вт (19000 лм), которые необходимо будет использовать в данном светильнике.

ВЫВОДЫ

1. Судостроительные и судоремонтные предприятия Украины имеют различные формы собственности, различные уровни технологического оснащения, уровни кадрового потенциала. Однако анализ опыта зарубежных верфей и состояние организации производства на отечественных предприятиях подтверждают возможность и необходимость интеграционных процессов на отечественных предприятиях судостроения и судоремонта для обеспечения их конкурентоспособности.

2. Обоснованы тенденции развития международной торговли и судоходства, разновидности интеграционных процессов на уровне судоходных компаний, эволюция корпоративных стратегий в линейном судоходстве

3. Проведен анализ и раскрыта характеристика судоходной компании на примере АСК «Укрречфлот», проведен анализ хозяйственной и инвестиционной деятельности судоходной компании, анализ процесса организации профессионального судового менеджмента

4. Предложены механизмы развития системы управления судоходной компанией. Раскрыты механизмы: формирования групп судовладельцев, отдающих суда в оперирование; развития корпоративной организации судового менеджмента; развития межорганизационной логистической интеграции.

ЛИТЕРАТУРА

1. База даних ПАТ України для проведення аналітичних обзорів. Національний депозитарій України. Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>
2. Бауэрсокс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. / Д. Л. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – 640 с.
3. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 2017. – 544 с.
4. Василенко, В. А. Виробничий (операційний) менеджмент [Текст] / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2017. – 540 с.
5. Все о судостроении и судоремонте Украины : справочник / [ред.-сост. К. А. Ильницкий]. – О. : Порты Украины, 2018. – 208 с.
6. Гаджинский А. М. Логистика: Учебн. пособ. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 408 с.
7. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. – К.: Лібра, 2016. – 704 с.
8. Голов С.Ф. Управлінський облік і контроль: Підручник. – К.: Лібра, 2017. – 254 с.
9. Охрана труда в машиностроении / Подред. Юдина Е. А., Белова С. В. –М.: Машиностроение, 2015. – 432 с.
10. Горелкіна А.Л. Оптимізація системи управління витратами// Державне управління. – 2017, № 2. – С. 251-255.
11. Дегтяренко В. Н. Основы логистики и маркетинга. – Ростов на Дону: ГАС, 2018. – 128 с.
12. Джонсон Дж., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д.Л., Мерфи П. Р. Современная логистика, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Видьямс», 2016. – 624 с.
13. Залманова М. Е. Закупочная и распределительная логистика. – Саратов: СПИ, 2017. – 82 с.

14. Залманова М. Е. Сбытовая логистика: Учебн. пособ. – Саратов: СГТУ, 2017. – 64 с.
15. Запорожец И. М. Особенности управления интегрированными производственно-корпоративными структурами в судостроении и судоремонте / И. М. Запорожец, В.В.Мерецкий / Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток менеджменту виробничої сфери в умовах глобалізації». – Миколаїв: НУК. 29-30 вересня 2011р. С. 212-215
16. Інформаційні системи і технології в економіці [Текст] / В. С. Пономаренко [та ін.]. – К. : Вид. центр „Академія”, 2017. – 544 с.
17. Козловский, В. А. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / В. А. Козловский, Т. В. Маркина, В. И. Макаров. – С.Пб. : Спец. лит-ра, 2018. – 367 с.
18. Логачев С. И. Мировое судостроение: современное состояние и перспективы развития / С. И. Логачев, В. В. Чугунов, Е. А. Горин. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Мор Вест, 2018. – 544 с.
19. Макаренко, М. В. Производственный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : ПРИОР, 2017. – 384 с.
20. Макушев П.А., Москвіченко И.М, Тростянецька Э.В. Транспортный менеджмент: Навчальний посібник. — Одеса: Астропринт, 2016. — 188 с.
21. Колобов А. А. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость : учебник / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко, А. И. Орлов. – М. : Экзамен, 2018. – 621 с. – (Учебник для вузов).
22. Омеляненко, Т. В. Операційний менеджмент [Текст] : навч.-метод. посібник / Т. В. Омеляненко, Н. В. Задорожна. – К. : КНЕУ, 2017. – 234 с.
23. Парсяк В. Н. Наукове дослідження магістранта [Текст] : навч.

посіб. : у 6 т. / В. Н. Парсяк, Н. Є. Терьошкіна, І. А. Воробйова ; за ред. проф. В. Н. Парсяка ; Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. - Миколаїв : НУК, 2013 .

24. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології – Херсон : Олді-Плюс, 2015.– 324 с.

25. Плоткін, Я. Д. Виробничий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Я. Д. Плоткін, І. М. Пащенко. – Л. : Львівська політехніка, 2017. – 264 с.

26. Соснін, О. С. Виробничий і операційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. – К. : Європейський університет, 2017. – 147 с.

27. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь: [монографія] / За ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 776 с.

28. Управління інноваційною діяльністю підприємств та організацій море господарського комплексу: монографія / С.І. Бай, В.С. Блінцов, С.Д. Бушуєв, О.М. Возний, А.Ю. Гайда, І.М. Запорожець, Б.Ю.Козирь, А.В. Косенко, К.В. Кошкін, М.В. Маслак, П.Г. Перерва, І.П. Покотилов, С.С.Рижков, Х.Танака, М.В. Фатєєв, С.К.Чернов, Л.С.Чернова, В.С. Шовкалюк. – Миколаїв : НУК імені адмірала Макарова: Вид-во Торубари О. С., 2013. – 447 с.

29. Фатеев Н.В. Механизмы проактивного управления в системе менеджмента судоремонтных предприятий / Н. В. Фатеев, И. М. Запорожец // 3б. наук. пр. НУК. – Миколаїв, 2014 р. – № 1 (451). – С. 72-76.

30. Управління інституційними змінами в умовах соціалізації національної економіки: [монографія] / [Іртищева І.О., Крупіца І.В.]; Миколаїв: НУК ім. адмірала Макарова, 2014. – 172 с.

31. Фатеев Н.В. Логистическое управление в судостроительных кластерных системах / Н. В. Фатеев, И. М. Запорожец // 3б. наук. пр. НУК. – Миколаїв, 2014 р. – № 3 (453).

32. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : „Дашков и К^о”, 2017. – 455 с.
33. Фінанси суднобудівних підприємств / За редакцією В.Н. Парсяка. Миколаїв: НУК, 2012 р., 234 с.
34. Чейз, Р. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Р. Чейз, Н. Эквилейн, Р. Якобс. – [8-е изд.]. – М. : Вильямс, 2014. – 704 с.
35. Особенности управление затратами в судоремонтном производстве / И. М. Запорожец/ Вісник НУК. – Миколаїв, 2014 р. – № 1. Режим доступа: <http://evn.nuos.edu.ua/article/view/39853>
36. Козир Б. Ю. Логістичні центри в механізмах матеріально-технічного забезпечення суднобудівних кластерних систем / Б. Ю. Козир, І. М. Запорожець / Суднобудування та морська інфраструктура . – Миколаїв, 2016 р. - № 1-2 (5). С 91-97. Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/0B0sgdcicYdOQdjUtcXVyV0dSZFU/view>
37. Запорожець І.М. Процесно-орієнтоване управління в суднобудівних кластерних системах / І.М.Запорожець, М.В. Фатєєв, Б.Ю. Козир / Електронне наукове фахове видання "Східна Європа: економіка, бізнес та управління". – Дніпро, 2018 р. Випуску № 4 (15). Веб-сайт журналу: www.easterneurope-ebm.in.ua
38. Про стратегію розвитку суднобудування України на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 06.05.12 р. № 581-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rada.gov.ua>
39. Римар М.В. Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства / М.В. Римар, Н.В. Ликун // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2018. – № 725. – С. 360-365.
40. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2016. – 464 с.
41. Тарнавська Н. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах

інноваційного розвитку / Наталія Тарнавська // Економіст. – 2010. – № 9. – С. 30-41.

42.Ткалич Д. Судостроительный прорыв / Дмитрий Ткали. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.metalika.ua/articles/sudostroitelnyi-proryv.html

43.Федулова Л.І. Інноваційна економіка: [підручник] / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2016. – 480 с.

44.Чухно А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. – 2004. – №4. – С. 15-23.

45.Шамрай Ф.А. Вопросы обеспечения конкурентоспособности судостроения / Ф.А. Шамрай. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://od.niss.gov.ua/articles/302>

46.Alderton P., Saieva G. Port management and operations. – Taylor & Francis, 2013. – 429 p.

47.Bichou K. et al. Risk management in port operations, logistics and supply chain security. – CRC Press, 2016. – 416 p.

48.Branch A. Elements of port operation and management. – Springer Science & Business Media, 2017. – 265 p.

49.Fleischmann A. et al. Subject-Oriented Business Process Management, Springer, 2016. – 379 p.

50.Wayne K. Talley. Port Economics. 2018. Routledge. USA, NY. – 208 p.