

КОНКУРЕНТНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ

Култышева Н.М.

Не всі транспортні організації готові до актуального ведення конкурентної боротьби. Навіть володіння визначеними конкурентними перевагами не дозволяє багатьом організаціям реалізувати свої переваги через відсутність практики використання всього комплексу засобів: гнучкої тарифної політики, організації залучення перевезення вантажу і пасажирів, ефективних методів стимулювання. Вихід з важкого фінансового положення транспорту може бути лише на шляху створення конкурентоздатного виробництва, орієнтованого на потреби споживача.

Постановка проблеми. Результативність діяльності судоходних компаній в реальному фрахтовому сегменті обумовлена впливом техніко-економічного рівня, якості організації функціональної діяльності і особливостями зовнішньої середовища. Однак для високої підприємницької ефективності, в першу чергу, необхідно відзначити вплив фактора ринкового оточення, до якого відноситься конкуренція, являючись одним з інструментів ринкового механізму. Сприяє справедливому перерозподілу ресурсів і мінімізації транспортних витрат. По тому управління конкурентоспособністю пов'язано з пошуком шляхів зниження витрат і залучення додаткової клієнтур.

Основними напрямками підвищення конкурентоспособності можуть бути:

- стремління до відносного зниження витрат, управління конкурентоспособністю і функціональної стійкістю;
- підвищення ролі міжнародних організацій стандартизації і сертифікації;
- розширення діапазону пропонованих послуг - як основної форми диверсифікації;
- повний урахування інтересів вантажодержавців і задоволення їх вимог;
- підвищення або зростання кваліфікації і професіоналізму (спеціалізація) менеджерів;
- основних напрямків інноваційного розвитку і технічного вдосконалення флоту;
- географічне розширення сфер впливу;
- підвищення безпеки судноплавства і надійності перевезення вантажів (підвищення якості транспортування вантажів);
- зміцнення екологічних вимог.

Особливе місце в стратегії управління займає процес, який можна

отнести к новым закономерностям – повышение роли информационного обеспечения и автоматизации принятия экономических решений.

С момента начала деятельности судоходной компании необходимым является оптимизация организационной структуры и внедрение информационных технологий в управлении.

Одним из этапов решения этой задачи является полное исследование организационной структуры предприятия. Стандартным содержанием считается выполнение следующих мероприятий.

- изучение документооборота и информационных процессов;
- построение логических схем информационных процессов;
- разработка нормативно-справочной документации и баз данных, систем управления;
- концептуализация профилей рабочих мест и построение моделей их автоматизации;
- проработка возможности и необходимости внедрения автоматизированной системы управления предприятия в целом;
- разработка системы доступа к внутренним базам данным.

Экономические законы или принципы определяют среднестатистические макроэкономические стандарты поведения хозяйственных и производственных систем, на базе которых возможно прогнозирование и выбор стратегии перспективного развития. Одновременно важно выработать концепцию реформирования национального базового потенциала, ориентированного на рынок транспортных услуг.

Анализ. Роль конкуренции в структуре глобального рынка морской торговли предопределяет внимание исследователей к проблеме конкурентоспособности судоходных компаний. В любой стратегии, определяющим фактором развития судоходных компаний является нормализация затрат экономических ресурсов и времени на доставку товаров, расширения деятельности интермодальных сообщений.

Высокая эффективность интермодальных сообщений повышает требования к адекватности, конкурентоспособности и функциональной устойчивости судоходных компаний, поэтому требуется уточнение принципов и конкретизация методов оценки эффективности инвестиционных решений, учитывающих изменения совокупности макроэкономических, предпринимательских и внесистемных результатов.

Динамичное и неустойчивое изменение объемов внешней торговли, освоение новых грузопотоков приводит к необходимости соответствующего приращения провозной способности. Достижение сбалансированности объемов грузопотока и провозной способности является основным критерием оптимального функционирования и использования транспортных мощностей. Темпы развития судоходных компаний определяются реальными потребностями или потенциалом фрахтового рынка, наличием транспортных мощностей и ограниченностью инвестиционных ресурсов.

С повышением концентрации грузопотоков до определенного уровня, с появлением возможности использовать ценовую политику для роста конкурентоспособности возникает целесообразность строительства особых

типов судов, выбора соответствующей формы организации их работы, организационно-производственной структуры судоходной компании или реструктуризации. Реструктуризация обычно реализуется на основе использования внутренних резервов компании и должна быть тщательно спланирована по этапам. В качестве последних рассматриваются: целевые задачи, выбор эффективной структуры на основе альтернативных моделей, обоснование программы и характера управления, финансовая поддержка, информационное и кадровое обеспечение.

При этом учитываются особенности современного оперирования торговым флотом. Они определяют наращивание и использование производственного потенциала с учетом оптимизации экономических и политических условий. При использовании стандартов ВТО повышается роль вовлечения потребителей в процесс развития транспортных услуг. Необходимо усиление роли стратегического планирования и разработки бизнес-планов на предприятиях морского транспорта, отражающих кардинальные направления совершенствования эксплуатационной деятельности и важнейшие резервы ее организации.

Постановка задачи. Учитывая динамичность состояния глобального рынка морской торговли и повышение роли фрахтовой независимости операторов внешней торговли. В этом аспекте в качестве основной цели статьи рассматривается систематизация условий и направлений достижения конкурентной устойчивости национальных судоходных компаний. Уровень перспективного развития национального судоходства определяется способностями реализации государственной политики судоходства в условиях дефицита платежеспособности и жесткого регулирования судоходной деятельности на мировом фрахтовом рынке.

Основным экономическим аспектом изучения путей эффективного развития и деятельности транспортного предприятия, является осуществление мероприятий, направленных на расширение производства. Этот процесс тесно связан с вложением денежных средств в основной капитал СК, с целью их обновления либо расширения.

Основным мероприятием, позволяющим добиться значительного повышения доходности морского транспортного предприятия, является учет интересов клиентуры. Однако конкурентное давление со стороны других судоходных компаний существенно снижает потенциальную прибыль.

Преобразование компании в режим разработки и предоставления всеобъемлющих решений, направлено на удовлетворения специфических нужд грузовладельцев. Необходимо доказать грузовладельцу либо перевозчику, что предлагаемая услуга существенно отличается по качественным параметрам относительно традиционного представления, сформированного в данном регионе. Факторами такой активизации позиционирования предпринимательской деятельности могут быть время обработки, цена, широта предоставляемых услуг.

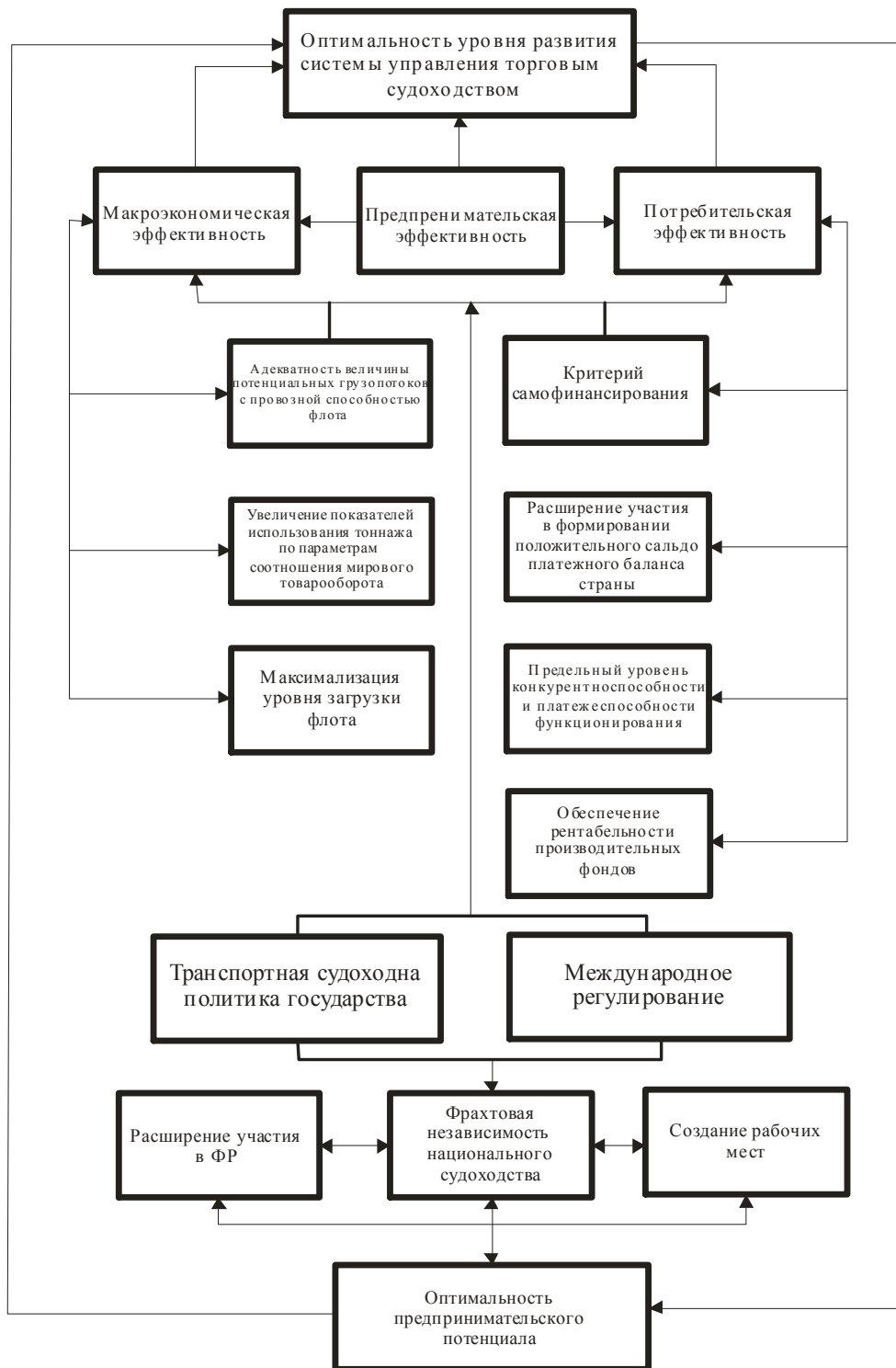


Рис.1. Механизм управления торговым судоходством по критериям экономической устойчивости СК.

Для грузовладельцев возможно применять систему "добавленных услуг", при которой он получает при оплате стандартных для процесса доставки услуг дополнительные выгоды или удобства, оплата которых входит в тариф. Одним из наиболее действенных инструментов сглаживания конкурентной борьбы, являются соглашения между самими конкурирующими сторонами. Участники соглашения могут договориться об уровне минимальных ставок (комиссий) или согласовывать другие основные принципы работы - зафиксировать квоты, ценообразования, публиковать основные условия подписанных контрактов.

С усложнением иерархической организации торгового мореплавания происходит рассредоточение функциональных признаков предпринимательства среди множества структур морского транспортного рынка. Цель формируется под влиянием интересов взаимодействующих сторон. Для определения возможных масштабов функциональной деятельности судоходной компании и решения проблемы инвестиционной деятельности, а затем и выбора принципа управления перевозочным процессом необходимо провести анализ состояния фрахтового рынка.

Каждый судовладелец или оператор должен адекватно реагировать на внешние воздействия, приспосабливаясь к изменяющейся ситуации. Происходит конкретизация и дифференциация целевых установок по краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным программам. Среди модификации целевых установок рассматриваются альтернативы: расширения присутствия в секторе фрахтового рынка или освоение нового сегмента рынка.

Процесс демонополизации мирового фрахтового рынка противоречив и сложен. Одновременно наблюдаются два противоположных подхода. С одной стороны, приращение капитальных активов одних судоходных компаний с использованием принципов слияния и поглощения. С другой стороны, возрастает число мелких судоходных компаний, которые снижают риск коммерческих потерь путем операторского менеджмента ограниченным числом судов.

Своевременное проведение обоснованной реструктуризации судоходной компании способствует притоку средств из альтернативных источников в виде прямых инвестиций в форме поддержки со стороны макроэкономических структур. Это обеспечивает фирме существенные преимущества в конкуренции и гарантирует эффективность формирования и реализации бизнес - модели в проектом объеме.

Выбор оптимальной структуры управления компанией, ее масштабов является немаловажной проблемой в принятии экономических решений. Так довольно громоздкие компании – со значительным количеством всевозможных отделов и подразделений, большим штатом сотрудников, тяжело приспособляющиеся к новым условиям, являются менее конкурентоспособными. В отличие от крупных судоходных компаний, небольшие, мобильные самостоятельные компании или их подразделения, легко меняют свою форму и могут адаптироваться к изменчивым условиям. Рассмотрим пример, основанный на двух подходах в выборе оптимальной структуры управления, в условиях конкурентоспособности.

Экономический анализ сбалансированности спроса на тоннаж и его

предложения представляет собой достаточно универсальное средство для выявления проблем конкурентной устойчивости предприятия. Важно оценить характер влияния меняющихся экономических условий международного разделения труда на темпы прироста грузопотоков и на уровень тарифных ставок. Особое место занимает прогноз поведения отдельных судовладельцев в свете изменения цен на топливо, повышения требований к безопасности судоходства и возрастания роли человеческого фактора с одновременным повышением ставок заработной платы.

СУДОХОДНАЯ КОМПАНИЯ

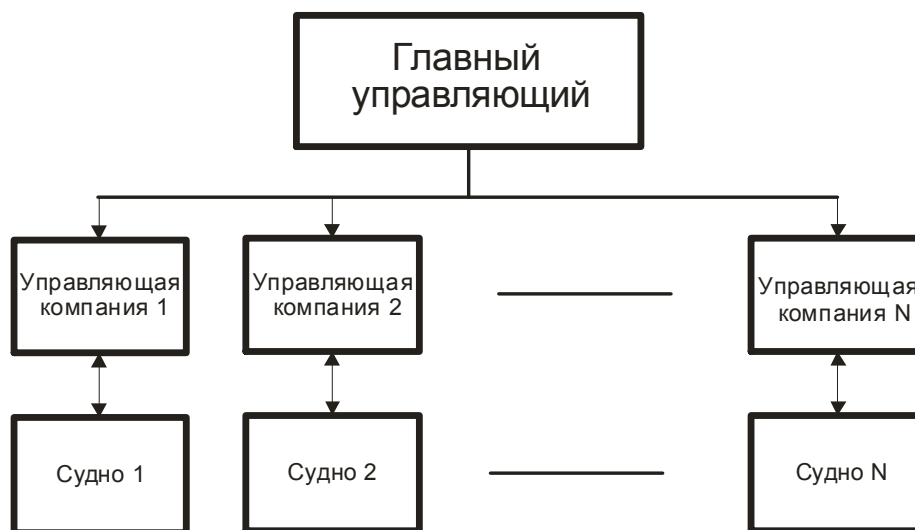


Рис. 2. Первый тип логической модели управления системой взаимосвязей компании и судами.

Представленная структура судоходной компании на рис. 2. отражает стратегию снижения финансовых рисков функциональной деятельности. В основе такого подхода лежит принцип минимизации количества судов. Каждое судно зарегистрировано как отдельная компания. Таким образом, в различных неблагоприятных условиях оперирования отдельных групп судов компании остальные суда других компаний не несут финансовой ответственности. Это позволяет сохранить часть собственности, на которую не распространяется юридическая ответственность.

Структура управления компании трехуровневая, которая включает в себя: главного управляющего, директоров отделов (департаментов) и исполнителей. В рассматриваемой взаимосвязи компании каждое судно представляет собой отдельную менеджерскую компанию, нанятую владельцем для управления частью собственности. Взаиморасчеты в таком случае проводятся только между компанией и судном. Наряду с функциональной деятельностью крупных судоходных компаний и продолжающимся процессом слияния, прослеживается тенденция перехода от чрезмерной концентрации флота к специализированным менеджерским компаниям. Формируются компании, самостоятельно осуществляющие свою деятельность. Особое место принадлежит управленческим компаниям, имеющим более гибкую организационную

структуру. Такие предприятия, в конечном счете, демонстрируют способность более эластично реагировать на изменение внешних условий.

Однако критерием выбора формы операторского менеджмента остается управление адекватной конкурентоспособностью и экономической устойчивостью в системе сложившегося позиционирования структур фрахтового рынка.

СУДОХОДНАЯ КОМПАНИЯ

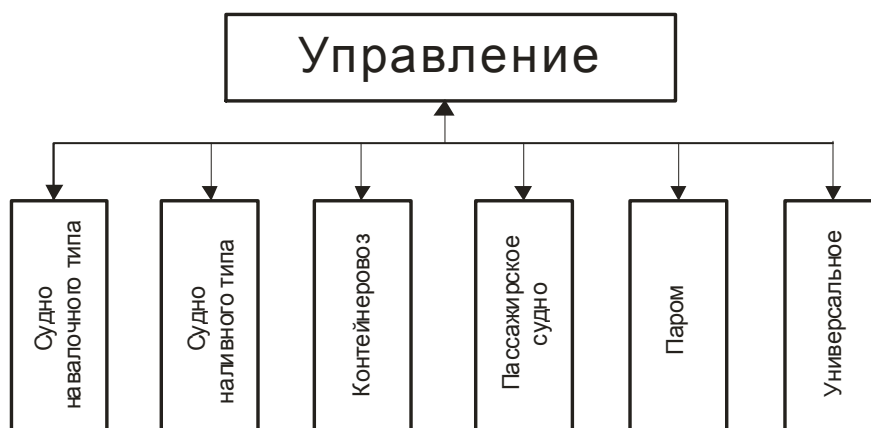


Рис. 3 Второй тип логической модели управления системой взаимосвязей компании и судами.

Преимуществом представленной модели судоходной компании на рис. 3 является то, что такая компания способна адаптироваться к новой структуре грузопотоков с целью заполнения рыночной ниши различными типами судов. Однако ограничивающим условием становится уровень специализации и способность к диверсификации.

Таким образом, для компаний с небольшим количеством судов (одно или два судна), средних компаний, а также судоходных компаний с огромным числом судов необходимым условием функционирования является достижение нормального уровня перевозочного процесса в условиях жесткой конкуренции. Для обоснования экономической эффективности функционирования судоходной компании, постановки конечной цели развития и выработки путей их достижения основными критериями являются: оптимизация нормы прибыли, учитывающая нормальное функционирование компании и все расчеты по налогам; допустимый уровень эксплуатационных затрат.

Кроме того, следует обратить внимание, что любая структура управления предпринимательской деятельностью судоходной компании ориентирована на конечную капитализацию или сохранение первоначального капитала.

То есть судоходное предприятие означает не совокупность производственного потенциала, а, прежде всего, организацию и субъект экономической деятельности по оказанию транспортных услуг. При этом

координация хозяйственной деятельности между отдельными судоходными компаниями осуществляется фрахтовым рынком, а координация действий внутри СК - организационной структурой.

Литература

1. Винников В.В. Экономика и эксплуатация морского транспорта: Экономика морских перевозок. Экономические расчеты на морском флоте: задачи, ситуации, примеры: Учебное пособие для вузов водного транспорта. – 2-е изд., перераб. и доп. – Одесса: Феникс, 2003 г. – 262 с.
2. Николаева Л.Л. Коммерческая эксплуатация судна. – Одесса: «Фенікс», 2006. – 746 с.
3. Примачев Н.Т., Вовк О.Ю. Эффективность функциональной деятельности предприятий морского транспорта. - Одесса: ИПРиЭЭИ, 2001. – 134 с.
4. Примачев Н. Т., Примачев А. Н. Принципы интеграции в торговом судоходстве. – Одесса, 2006. – 351 с.
5. Райан Б. Стратегический учет для руководителей. – М.: «ЮНИТН», 1998. – 616 с.

Abstracts

N. Kultisheva

Competition stability and strategy of management of navigable companies.

The system of factors for making the optimal economic decisions is analyzed. The mechanism and scientific - methodical aspects of economic stability management in the shipping business are covered. Development of economic stability management is proved on achievement of unity of economical activities in accordance with principles of functioning of the market of freight services.