

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОЄКТІВ СТРАТЕГІЙ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

У роботі йдеться про створення і порівняння проєктів стратегій судноплавних компаній, класифікованих за 3 основними критеріями поділу. Запропоновано методику вибору найкращої в сучасних умовах стратегії за допомогою комплексного показника, який враховує не лише дохідність проєкту, але й термін окупності і ряд інших показників. Результати дослідження можуть бути використані не лише новоствореними судноплавними компаніями, але й вже існуючими, оскільки падіння кон'юнктури фрахтового ринку внаслідок промислової і фінансової кризи суттєво посилює конкуренцію на ринку перевезень.

Ключові слова: стратегія судноплавної компанії, комплексний показник вибору стратегій.

В работе речь идет о создании и сравнении проектов стратегий судоходных компаний, классифицированных по 3 основным критериям признака. Предложена методика выбора наилучшей в современных условиях стратегии с использованием комплексного показателя, который учитывает не только доходность проекта, но и срок окупаемости и ряд других показателей. Результаты исследования могут быть использованы не только вновь созданными судоходными компаниями, но и уже существующими, поскольку падение конъюнктуры фрахтового рынка в результате промышленного и финансового кризиса существенно усилило конкуренцию на рынке перевозок.

Ключевые слова: стратегия судоходной компании, комплексный показатель выбора стратегий.

The core of the paper consists in making and comparing of the preliminary strategies of shipping companies classified under 3 principal division criteria. The technique for selecting under the contemporary conditions the best strategy by means of a complex index, which includes not only financial rate of return, but also the payback time and other factors is offered. The research data can be used not only by the new-established companies, but by the existing ones as well, since freight market decline due to the industrial and financial crisis has considerably stepped up competition in the freight and passenger market.

Key words: strategy of maritime company, complex index of strategy selection.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного управління діяльністю судноплавних компаній актуальне ще з часів отримання Україною незалежності, оскільки флот державних компаній був втрачений, а приватним компаніям бракувало коштів для створення потужної технічної бази через повільне накопичення первинного капіталу. Внаслідок цього ринок перевезення українських вантажів було переділено між іноземними перевізниками, і зараз обсяг перевезень вантажів національними перевізниками складає менше 5 % від загального обсягу імпортно-експортних операцій. Національні компанії перевозять вантажі двох сегментів ринку:

1) вантажі окремих підприємств (як правило, великих заводів-виробників);

2) нестабільні випадкові вантажі.

Щодо останніх, національні перевізники працюють за принципами трампового судноплавства, отримуючи вантажі за остаточним принципом: вантажопотоки або малі, або з мінімальною нормою прибутковості. Основною причиною такої організації роботи є застарілість суден: середній вік українських суден становить за різними оцінками 17,3-22,6 років, вони не відповідають більшості вимог, що висувають до суден світові морські конференції і такі судна не мають права заходу в порти розвинених країн. Це не дозволяє акумулювати фонди коштів для подальшого розвитку компаній із метою виходу на світовий ринок перевезень.

Світова економічна криза 2008 року значно погіршила умови існування всіх судноплавних компаній через те, що на галузь морського судноплавства вплинула як промислова, так і фінансова криза.

З одного боку, промислова криза призвела до того, що суттєво зменшилися імпортно-експортні вантажопотоки: за даними агентства Bloomberg у 2008 р. світовий обсяг замовлень на морські перевезення скоротився на 90 %. Наприклад, у жовтні 2008 р. Lloyd's Registers Group зареєструвала факт фрахту 37 суден, а у відповідному періоді 2007 р. – 378 суден. Держкомстат України визначає падіння перевезень українських компаній у міжнародному водному сполученні за перший квартал 2009 р. на рівні 55,7 % відносно показників аналогічного періоду 2008 р. Падіння обсягу перевезень становить 1,4 млн т, поточний обсяг – 619 тис т. Разом із падінням обсягів перевезень зменшуються фрахтові ставки, які на даний момент дійшли до рівня, після якого експлуатація суден є економічно недоцільним. Найсуттєвіше зменшення фрахтових ставок спостерігається в Чорноморському регіоні. Державна політика торговельного протекціонізму з боку всіх держав, включаючи розвинені країни, буде посилювати тенденцію до зменшення вантажопотоків зовнішньоекономічної діяльності.

З іншого боку, на діяльність судноплавних компаній вплинула фінансова криза. Галузь судноплавства є капіталомісткою в більшій мірі, ніж інші транспортні галузі. Банківський капітал більше не фінансує побудову нових суден і придбання їх на вторинному ринку, а поповнення парку суден за власний кошт неможливе, через те, що 45,77 % всіх світових компаній-перевізників володіють одним судном, 28,22 % – 2-4-ма суднами, 11,74 % – 5-9 суднами, а їх прибутки є на декілька порядків менше вартості суден.

Тому виживання українських судноплавних компаній у таких умовах вимагає не окремих заходів, а цілеспрямованої сукупності заходів щодо забезпечення ефективного функціонування компаній, що виражаються в стратегії компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Внесок у розробку теоретико-методологічних засад стратегічного планування діяльності підприємств зробили А.Д. Chandler [1], І.А. Бланк [2], І.П. Хомінич [7], Г.Н. Степанова [6], І.А. Лапкіна [3-5] та ін. Їх роботи охоплюють в першу чергу загальні питання визначення і формування стратегії довільного підприємства. В роботі [3] розглядаються основні методи прийняття рішень при управлінні судноплавними компаніями. У [4, 5]

висвітлюються проектні підходи при управлінні, у першу чергу, інвестиціями в галузі судноплавства.

Незважаючи на наявність великої кількості методів і моделей управління судноплавними компаніями, у тому числі на основі системного підходу, недостатня увага приділена саме процесу створення гнучкої стратегії на основі проектних методів, що є базисом для вирішення проблеми забезпечення ефективної роботи судноплавних компаній.

Ціллю статті є визначення і порівняння можливих проектів стратегій судноплавної компанії, розробка критерію вибору найкращої з них.

Виклад основного матеріалу. Базові проекти стратегій судноплавної компанії визначаються шляхом аналізу складових частин ринку перевезень:

1. Аналіз структури і динаміки світового флоту за різними категоріями суден дозволяє оцінити наявні ресурси флоту; аналіз вікової структури флоту вказує на місце національного флоту в структурі світового флоту, адже вік суден є чинником конкурентної позиції, оскільки ним, як правило, визначається загальний технічний стан корпусу та обладнання судна, швидкість руху, відповідність нормам світових морських конференцій.
2. Аналіз світового флоту в розрізі країн реєстрації з урахуванням належності прапора дає інформацію про основні країни – зовнішні конкуренти.
3. Аналіз українського флоту дає інформацію про внутрішніх конкурентів.
4. Аналіз ринкових структур дозволяє визначити тип конкуренції на ринку перевезення окремих типів вантажу, виявлення монополістичних та олігополістичних ринків перевезення товарів, які обмежують напрямки стратегічного розвитку.
5. Аналіз балансу наявного флоту та кількості вантажу, що пред'явлено до перевезення, дає змогу оцінити надлишки або нестачу флоту за конкретним типом, що вказує на пріоритетні напрямки діяльності.
6. Аналіз динаміки індексів фрахтових ставок дозволяє виявити найбільш прибуткові райони плавання.

Внаслідок проведеного аналізу формується поле можливих стратегій компаній (рис. 1), поділ на які здійснюється за трьома основними критеріями:

- 1) тип суден;
- 2) обсяг сегмента ринку, на який орієнтується підприємство;
- 3) розмір суден, що використовується.

Розмірність суден: малі, середні, великі				
СТРАТЕГІЇ	АГРЕСИВНА		КОНСЕРВАТИВНА	
	МАКСИМУМ	ОПТИМУМ	МАКСИМУМ	ОПТИМУМ
Контейнеризація	Весь український ринок	Весь укр. ринок без олігополій	«Надлишок» ринку	«Надлишок» ринку без олігополій
Універсализація	Весь український ринок	Весь укр. ринок без олігополій	«Надлишок» ринку	«Надлишок» ринку без олігополій
Спеціалізація	Весь український ринок	Весь укр. ринок без олігополій	«Надлишок» ринку	«Надлишок» ринку без олігополій

Рис. 1. Матриця можливих стратегій судноплавної компанії

Необхідність такого поділу обумовлена перевагами і недоліками кожного виду стратегій.

1. За базові прийнято три основні типи стратегії: стратегію універсализації, спеціалізації й контейнеризації. Це викликано різноманітністю вантажу, при цьому один й той самий вантаж можна перевозити декількома технологічними способами.

Стратегія спеціалізації полягає в освоєнні вантажних потоків типами суден, які максимально враховують специфіку тоннажу.

Стратегія максимальної універсализації типів дозволяє визначити такий тип судна, який був би придатним для перевезення всіх видів вантажів, окрім таких, чії фізико-хімічні властивості вимагають особливих умов перевезення.

Стратегія максимальної контейнеризації вантажів передбачає перевезення всіх вантажів в спеціалізованих контейнерах.

Проведено порівняння зазначених стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика базових стратегій судноплавних компаній

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
СТРАТЕГІЯ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ	
<ul style="list-style-type: none"> – спеціалізація суден забезпечує високі норми перевантажувальних робіт, що мінімізує час на вантажні роботи; – існують типи вантажів, які можливо перевезти лише спеціалізованими суднами 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність утримання парку різноманітних суден; – вища відносно універсальних суден вартість спеціалізованих суден; – неможливість використання спеціалізованого судна для перевезення інших вантажів у разі зменшення або зникнення специфічного товарного потоку
СТРАТЕГІЯ УНІВЕРСАЛІЗАЦІЇ	
<ul style="list-style-type: none"> – універсальні судна є взаємозамінними; – попит на універсальні судна більш стабільний через те, що вони здатні перевозити широку номенклатуру вантажів; – вартість універсальних суден, як правило, менша за вартість спеціалізованих суден 	<ul style="list-style-type: none"> – уніфіковані судна забезпечують нижчі норми перевантажувальних операцій; – є класи товарів, які не підлягають перевезенню в універсальних суднах (наприклад, нафта, автомобілі, хімічна продукція наливом), тобто є необхідність в утриманні певної кількості спеціалізованих суден або слід відмовитися від цього сегмента ринку перевезень
СТРАТЕГІЯ КОНТЕЙНЕРИЗАЦІЇ	
<ul style="list-style-type: none"> – контейнерні перевезення забезпечують найшвидші норми перевантажувальних робіт; – широка номенклатура контейнерів дозволяє перевозити майже всі типи вантажів; – контейнерні перевезення є невід’ємною частиною мультимодальних перевезень, полегшують процес перевезення різними типами транспорту; – існують ефективні способи слідкування за контейнерами 	<ul style="list-style-type: none"> – нерівноваженість потоків призводить до накопичування великої кількості контейнерів у портах, які вимагають місця для складування і збереження або перевезення їх в інші порти в баласті, що викликає значні додаткові витрати; – судна-контейнеровози є досить дорогими, вимагають наявності контейнерного парку; – через згадані вище витрати є нерентабельним застосування контейнеровозів при перевезенні відносно дешевих вантажів – навалочних та насипних. Саме ці вантажі складають 92 % українського експорту; – контейнерні перевезення ефективні лише при великих партіях вантажу, на значних за обсягом лініях із двостороннім рухом із вантажем. Існує тенденція до збільшення розмірів контейнеровозів, що унеможливує використання їх в більшості українських портів; – такий тип перевезення вимагає попереднього стафування контейнерів, що також призводить до додаткових витрат

2. За критерієм обсягу ринку стратегії поділяються на два напрямки, умовно позначені як «агресивний» та «консервативний». Агресивний напрямок передбачає орієнтацію на максимальний обсяг ринку, консервативний – лише на надлишок ринку, тобто на різницю між

майбутнім та існуючим товарним потоком. У межах кожного напрямку здійснюється поділ на ще один рівень, який передбачає врахування олігополістичних та монополістичних ринків, доступ на які є малоймовірним (рис. 2).



3. Необхідність розподілу за розмірами судна обумовлена тим, що не існує однозначного прямопропорційного зв'язку між розміром судна і нормою прибутку від його експлуатації. В загальному випадку розмір судна залежить від відстані перевезень: чим більша відстань, тим

більший розмір судна потрібний для ефективного перевезення вантажів, але окрім відстані є ряд факторів, які впливають на вибір розміру суден. Вплив інших факторів на вибір розміру судна вказано в табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика переваг використання суден різної тоннажності

МАЛІ СУДНА	ВЕЛИКІ СУДНА
<ul style="list-style-type: none"> – найвищі норми перевантаження в одиницю часу вищі у малих суден, не зважаючи на можливість використання декількох технологічних ліній перевантаження вантажів у порту; – малі судна можуть здійснювати суднозахід у більшість портів світу через відсутність обмежень глибини та ширини підхідного каналу; – експлуатаційні витрати малих суден менші, ніж великих, тому простій малого судна призводить до нижчих витрат судновласника, що особливо важливо в сучасних економічних умовах; – побудована на логістичних принципах концепція перевезення just-in-time передбачає перевезення малими партіями для мінімізації витрат на зберігання великої кількості сировини та готової продукції; – фрахтові ставки на 1 т вантажу у малих суден вищі 	<ul style="list-style-type: none"> – перевезення великих партій вантажів на великі відстані є ефективним лише для багатотоннажних суден; – вартість суден зростає нелінійно відносно їх тоннажності: при зростанні тоннажу вартість суден зростає повільніше, відповідно амортизаційні відрахування на 1 т дедвейту нижчі у великих суден; – незважаючи на те, що фрахтові ставки на 1 т дедвейту у великих суден нижчі, загальний добовий прибуток таких суден вищий

Розподіл стратегій за вищезначеними критеріями призводить до створення 36 різних проектів стратегій, які відрізняються рівнем витрат, доходів, кількістю суден, собівартістю перевезень, терміном окупності тощо. Ці показники результату діяльності характеризують як позитивні, так і негативні якості стратегії: стратегії з найбільшим доходом можуть мати найбільші терміни окупності, що підвищує ризик невиконання стратегії. Тому вибір найкращої стратегії здійснюється наступним чином.

1. Вибираються показники діяльності – критерії прийняття рішення: прибуток, збиток, термін окупності, кількість потрібних суден. Прибуток є вирішальним критерієм, оскільки його отримання є метою діяльності будь-якого комерційного підприємства. Але в умовах критичного спаду на ринку перевезень усі проекти в цілому є збитковими. В рамках кожного проекту здійснюється перевезення у 16

напрямах: частина напрямків є прибутковою, частина є збитковою. Для утримання позиції на ринку та забезпечення перевезень і повернень не в баласті цілком припустимо забезпечувати перевезення на збиткових напрямках, тому за другим критерієм вибору проекту стратегії взято розмір збитків. Термін окупності характеризується ступінню ризикованості стратегії: чим більший термін окупності, тим вище ризик. Кількість суден характеризує ступінь можливості вибору такої стратегії: чим більше потрібно суден, тим важче реалізувати стратегію через недостатній обсяг коштів для фінансування придбання, оренди, побудови суден. Перелічені критерії мають різну одиницю виміру, тому від абсолютних величин слід перейти до відносних.

2. Пропонується застосовувати комплексний коефіцієнт ефективності стратегії:

$$K_{ef} = \sqrt[k_i]{k_i} \rightarrow \max, \quad (1)$$

де k_i – частинні коефіцієнти ефективності, які характеризують відхилення кожного значення показника-критерія від найкращого показника серед всіх стратегій. Коефіцієнт ефективності може лежати в діапазоні $[0;1]$. Значення 1 показує, що стратегія є найкращою за всіма критеріями одночасно.

Для критеріїв, що характеризують позитивну якість стратегії, тобто бажаним є максимальне значення показника, частинний коефіцієнт ефективності розраховується за формулою:

$$k_i = \frac{A_j}{A_{\max}} \quad (2)$$

де A_j – значення показника для j -ї стратегії; A_{\max} – найбільше значення показника серед всіх стратегій.

Таким чином, розраховуються частинні коефіцієнти ефективності для доходів і витрат. Найкращою

ситуацією є мінімум витрат, що математично відповідає максимальному від'ємному числу.

Для критеріїв, що характеризують негативну якість стратегії, тобто бажаним є мінімальне значення показника, частинний коефіцієнт ефективності розраховується за формулою:

$$k_i = \frac{B_{\min}}{B_j}, \quad (3)$$

де B_j – значення показника для j -тої стратегії; B_{\max} – найменше значення показника серед всіх стратегій, яке є найкращим.

Таким чином, розраховуються частинні коефіцієнти ефективності для терміну окупності і кількості потрібних суден.

У табл. 3 проранжовані проекти стратегії в порядку спадання коефіцієнта ефективності.

Таблиця 3

Коефіцієнти ефективності проектів стратегій

№	Розмір суден	Стратегії за типом суден	Доля ринку	Коефіцієнт ефективності
1	великі	спеціалізація	надлишок без олігополій	0,15969
2	великі	спеціалізація	надлишок ринку	0,15917
3	великі	універсалізація	надлишок ринку	0,14366
4	великі	універсалізація	весь ринок	0,13148
5	великі	контейнерізація	надлишок ринку	0,07982
6	малі	універсалізація	надлишок ринку	0,07940
7	великі	спеціалізація	весь ринок без олігополій	0,07833
8	великі	універсалізація	надлишок без олігополій	0,07553
9	великі	спеціалізація	весь ринок	0,07380
10	великі	контейнерізація	надлишок без олігополій	0,07320
11	малі	універсалізація	надлишок без олігополій	0,07040
12	великі	універсалізація	весь ринок без олігополій	0,06748
13	малі	спеціалізація	надлишок без олігополій	0,06118
14	середні	контейнерізація	надлишок без олігополій	0,06099
15	середні	універсалізація	надлишок ринку	0,05939
16	малі	спеціалізація	надлишок ринку	0,05451
17	малі	контейнерізація	надлишок без олігополій	0,05270
18	великі	контейнерізація	весь ринок без олігополій	0,05181
19	малі	контейнерізація	надлишок ринку	0,04976
20	середні	контейнерізація	надлишок ринку	0,04805
21	великі	контейнерізація	весь ринок	0,04588
22	середні	універсалізація	надлишок без олігополій	0,04006
23	середні	спеціалізація	надлишок без олігополій	0,03861
24	середні	спеціалізація	надлишок ринку	0,03612
25	середні	універсалізація	весь ринок без олігополій	0,03478
26	середні	універсалізація	весь ринок	0,03353
27	середні	контейнерізація	весь ринок без олігополій	0,02723
28	середні	контейнерізація	весь ринок	0,02701
29	малі	універсалізація	весь ринок без олігополій	0,02252
30	середні	спеціалізація	весь ринок	0,02008
31	малі	універсалізація	весь ринок	0,01920
32	середні	спеціалізація	весь ринок без олігополій	0,01848
33	малі	спеціалізація	весь ринок без олігополій	0,01555
34	малі	контейнерізація	весь ринок без олігополій	0,01466
35	малі	спеціалізація	весь ринок	0,01282
36	малі	контейнерізація	весь ринок	0,01113

Таким чином, для подальшого проектування слід обрати стратегію, яка базується на експлуатації великих спеціалізованих суден для перевезення новостворених товарних потоків (без вантажів, що традиційно перевозять фірми-олігополісти: ліс, деякі види руд та ін.).

У сучасних умовах на світовому ринку перевезень вантажу лише ретельно пророблена стратегія судноплавної компанії може забезпечити її виживання. Створення стратегії пропонується здійснювати на основі системних та проектних методів. На основі ґрунтовного аналізу ринку перевезень з точки зору попиту (ринку вантажів) та пропозиції (обсягу та структури флоту) створені 36 проектів стратегії, розподіл на які здійснюється за трьома критеріями: тип суден; обсяг сегмента ринку, на який орієнтується підприємство; розмір суден, що використовується. Вибір найкращого проекту за максимальним рівнем прибутковості неможливий, оскільки ці проекти мають різний термін окупності. Тому було запропоновано застосувати комплексний коефіцієнт ефективності стратегії, який дозволяє виявити стратегію найкращу за декількома критеріями одночасно. В якості частинних

критеріїв вибрано розмір доходу, збитків, термін окупності, кількість потрібних суден. Виявлено, що, незважаючи на світову практику переходу на контейнерні перевезення, для українських вантажів більш ефективними є стратегії, направлені на експлуатацію універсальних та спеціалізованих суден, через те, що більшість українських вантажів є насипними та навалочними. Слід використовувати великотоннажні судна для перевезення надлишків ринку, тобто спрямувати зусилля на освоєння новостворених вантажних потоків за виключенням тих, що перевозяться фірмами-олігополіями.

Ймовірність того, що окрема судноплавна компанія може претендувати на освоєння всього ринку перевезень, є незначною. При даному способі вибору найкращої стратегії ймовірність реалізації кожної конкретної стратегії визначається непрямо через врахування кількості суден: чим більше суден, тим менша ймовірність реалізації такої стратегії. В подальшому планується модифікувати розрахунок ймовірності вибору конкретної стратегії на основі розрахунку ймовірності виникнення окремого товарного потоку в певному обсязі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Alfred D. Chandler, Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Boston.: MIT Press, 1961. – 520 p.
2. Бланк И.А. *Финансовая стратегия предприятия*. – М.: Ника-Центр, 2004. – 720 с.
3. Лапкина И.А. *Моделирование принятия решений в управлении работой флота судоходной компании*. – Одеса: ОГМУ, 1996. – 203 с.
4. Лапкина И.А. *Проектный анализ: теоретические основы оценки проектов на морском транспорте*. – Одеса: Феникс, 2008. – 416 с.
5. Лапкина И.А., Павловская Л.А., Болдырева Т.В., Шатенко Т.Н. *Проектный анализ. Теоретические основы оценки проектов на морском транспорте*. – Одеса: ОНМУ, 2008. – 315 с.
6. Степанова Г.Н. *Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: Учебное пособие*. – М.: Издательство ГУП, 2001. – 136 с.
7. Хоминич И.П. *Финансовая стратегия компаний*. – М.: Наука, 1997. – 298 с.

Рецензенти: Семенов В.Ф., д.е.н., професор,
Казарезов А.Я., д.т.н., професор

© Белова Н.М., 2009

Надійшла до редколегії 30.05.2009 р.