

*Розглянуто актуальні питання стратегічного розвитку судноплавних компаній в рамках фінансово-промислових груп. Обґрунтовано необхідність мультипроектного управління розвитком фінансово-промислової групи як єдиного цілого*

*Ключові слова: стратегія судноплавної компанії, мультипроектне управління розвитком*

*Рассмотрены актуальные вопросы стратегического развития судоходных компаний в рамках финансово-промышленных групп. Обоснована необходимость мультипроектного управления развитием финансово-промышленной группы как единого целого*

*Ключевые слова: стратегия судоходной компании, мультипроектное управление развитием*

*The current problems of strategic development of shipping companies in the financial-industrial groups were examined. The necessity of multi-project management throughout the development of financial-industrial group was grounded*

*Key words: strategy of the shipping companies, multi-project management of development*

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ

**Л. А. Павловская**

Кандидат экономических наук, доцент\*  
Контактный тел.: 097-907-30-95

**Ю. Е. Прихно**

Аспирант\*  
Контактный тел.: 097-285-68-23  
E-mail: karro@bk.ru

\*Кафедра «Системный анализ и логистика»  
Одесский национальный морской университет  
ул. Мечникова, 34, г. Одесса, Украина, 65027

Произошедшие социально-экономические изменения в Украине потребовали пересмотра подходов к управлению судоходными компаниями. В новых условиях повысилась роль стратегического и проектного менеджмента. Однако, из-за отсутствия соответствующей методологии формирования стратегий, учитывающей отраслевые особенности деятельности судоходных компаний и современные экономические условия, стратегические программы развития имеют возможность разрабатывать лишь крупные компании.

Стратегия судоходной компании позволяет ей определить в долгосрочном плане стратегические цели, оценить необходимые для их достижения ресурсы и установить источники их пополнения. Сегодня под украинским флагом перевозят грузы не более 10 компаний. Среди них одна государственная – «Украинское Дунайское пароходство», из крупных частных перевозчиков можно отметить «Укрферри», «Торговый флот Донбасса» (ТФД), «Укрречфлот», торговый флот «НИБУЛОНа» и ряд мелких компаний, владеющих несколькими судами и созданных в основном для удовлетворения потребностей крупных корпораций.

Основа для развития любой судоходной компании – это расширение грузовой базы, в первую очередь, за счет отечественных грузовладельцев. В Украине лидирующее место занимает восточный регион с его традиционными грузами – углем, рудой, металлом, пшеницей, продукцией машиностроения. Увеличившиеся грузопотоки в направлении Мариуполя, Бер-

дянска, Николаева, а также перевалочных комплексов Крыма и Дунайского региона, дают основания считать, что существует потенциал роста грузовой базы. ТФД получил 34 морских судна, ранее находившихся у АП «Азовское морское пароходство», одним из владельцев ТФД является ЗАО «Украинская промышленно-транспортная компания». Стратегия развития компании предполагает ориентацию перевозок на контейнерную линию через Стамбул в страны Западной Европы. Также осуществляются перевозки грузов в районах Индийского океана, Атлантики, США, Канады, Индии, Китая. Суда ограниченного района плавания работают в Средиземноморском и Черноморском бассейнах и более ориентированы на грузовую базу Украины.

При строительстве новых судов в качестве стратегического партнера ТФД рассматривается ООО «Азовский судоремонтный завод», на котором разрабатывается программа строительства судов дедеветом до 7000 т и длиной до 130м. После приведения в действие программы по обновлению флота, в настоящее время ТФД имеет в своём составе 15 сухогрузных судов. [2].

Сложность развития отечественных судоходных компаний заключается в том, что предприятия отечественного транспортного комплекса испытывают острейшую конкуренцию со стороны иностранных компаний. В результате данной тенденции объем перевозок внешнеторговых грузов отечественным водным транспортом ежегодно сокращается, а валютная выручка за перевозку украинских грузов уходит за рубеж.

Мировой опыт показывает, что наиболее эффективными подходами к развитию судоходных компаний являются подходы, использующие методологию управления проектами. Применение этой методологии является решающим фактором, определяющим эффективность проведения изменений в компании. Например, судоходные компании России успешно разрабатывают стратегии своего развития, используя методы управления проектами. Волжское пароходство в 2001 г. разработало стратегию развития, в соответствии с которой основными направлениями деятельности судоходной компании стала перевозка грузов на внутренних водах России, а также в бассейнах Черного, Каспийского, Средиземного, Балтийского, Азовского и Северных морей. Кроме того, особое внимание в ней было уделено дальнейшему развитию туристского бизнеса. Принципиальной особенностью деятельности компании стало ориентирование на объединение частного капитала и национальных интересов государства. Типичным примером применения проектного менеджмента является разработка в 2003 г. 10-летней стратегии развития ОАО «Северо-Западное пароходство» и 15-летнего прогноза развития. Одной из составных частей стратегической программы являлось нахождение и привлечение инвестиционных ресурсов. Как планировалось, это должны были стать отечественные и зарубежные инвесторы. Однако этим планам не суждено было сбыться из-за смены руководства компании. В качестве эффективного примера использования проектной методологии можно привести разработку стратегии развития ОАО «Современный коммерческий флот» («Совкомфлот»).

В настоящее время «Совкомфлот» является крупнейшей государственной российской судоходной компанией. Ее флот насчитывает 50 судов различных типов общим дедвейтом около 4 млн. т, построенных на верфях России, Японии, Южной Кореи и Хорватии под наблюдением и в соответствии с требованиями ведущих международных классификационных обществ. В состав флота входят современные танкеры, многоцелевые сухогрузные суда и пассажирские круизные суда. Средний возраст судов танкерного флота составляет 5,2 года, всех судов компании - около 10 лет. Техническое и коммерческое управление флота на уровне требований мирового судоходного рынка во многом способствовало признанию «Совкомфлот» как надежного перевозчика и заслуживающего доверия партнера, укрепило долгосрочные связи компании в международных финансовых и промышленных кругах. Все танкеры акционерного общества одобрены крупнейшими международными нефтяными компаниями, такими как British Petroleum, Exxon Mobil, Shell и охотно ими фрахтуются.

Выбранная стратегия судоходной компании предполагает применение тактики слияний и поглощений. Первым примером реализации выбранной стратегии является объединение компании с ОАО «Новороссийское морское пароходство». Сторонники слияния двух судоходных компаний считают, что объединенная компания за счет высокого синергетического эффекта от слияния компаний будет более эффективно конкурировать на мировом рынке перевозок энергоносителей. По экспертным оценкам, объединенная судоходная компания сможет занять около 2% мирового рынка танкерных перевозок, а общий дедвейт ее флота составит около 7 млн. т.

Из иностранных морских судоходных компаний в качестве примера эффективного проектного менеджмента можно привести Royal Dutch/Shell - британо-нидерландскую нефтегазовую компанию, вторую по величине в мире, согласно рейтингу Forbes 2000. Royal Dutch/Shell осуществляет геологоразведку и добычу нефти и природного газа в 50 странах мира, являясь одним из мировых лидеров. Шипинговое подразделение осуществляет перевозки нефти, используя собственный танкерный флот. Флот компании является крупнейшим в мире и насчитывает 80 танкеров общей грузоподъемностью 10 млн. т. Дополнительным преимуществом является и то, что основным звеном четко выстроенной стратегии бизнеса торгово-промышленного концерна Royal Dutch/Shell стала разработка принципиально нового танкера для перевозки сырья. Группа компаний Royal Dutch/Shell разрабатывает глобальные сценарии в рамках управления проектами. Сценарии разрабатываются на 20-летний период времени каждые три года. Глобальные сценарии являются ключевой частью процесса планирования в компании, что позволяет им наиболее целостно прогнозировать события на рынке. [1].

Перспективной выглядит тенденция, когда крупные финансово-промышленные группы (ФПГ) в процессе своего развития начинают создавать собственную транспортную инфраструктуру, образуя торгово-промышленное судоходство. Торгово-промышленное судоходство - это метод организации внутрифирменных перевозок сырья, энергоносителей и других, необходимых для производства материалов подконтрольным флотом крупных корпораций. К ним можно отнести транснациональные нефтяные корпорации типа "Шелл", "Шеврон", "Бритиш петролеум" и др., металлургические концерны, химические производства, автомобильные гиганты и пр. Торгово-промышленное судоходство вызвано тем, что интернационализация мирохозяйственных связей, возникновение транснациональных корпораций с законченным циклом производства от сырья до готового продукта поставила компании перед необходимостью иметь гарантированную возможность своевременного снабжения производства сырьем, энергоносителями и т.д. Трамповое судоходство не может в полной мере гарантировать регулярность доставки. Линейное судоходство технически не приспособлено для перевозки массовых грузов. Поэтому крупные корпорации прибегают к созданию собственного флота, который эксплуатируется подконтрольными корпорации судоходными компаниями. [3].

Стратегии по созданию и развитию судоходных компаний в рамках ФПГ направлены на: выбор оптимальных сегментов фрахтового рынка с учетом перспективной грузовой базы, обеспечение устойчивой прибыльности работы компании, рост финансово-экономической эффективности эксплуатации флота, устранение негативных последствий старения флота и его обновление.

Потенциальными участниками ФПГ могут стать судоходные компании, морские торговые порты, судостроительные и судоремонтные заводы, металлургические комбинаты (производители судовой стали или торговые дома), научные и проектно-конструкторские институты, коммерческие банки, крупные производители бункеровочного топлива и масел, бункеровочные, снабженческие, транспортно-экспедиторские, агентские и страховые компании.

Можно выделить следующие базовые предпосылки повышения привлекательности судоходных компаний в ФПГ: возникновение транснациональных корпораций с законченным циклом производства; пространственный динамизм, когда осуществляя перевозки между третьими странами, морской флот берет на себя на время функции транспортной инфраструктуры этих стран; заинтересованность в пополнении флота, поддержания

его в надлежащем состоянии для бесперебойного функционирования всей группы предприятий.

Таким образом, развитие судоходной компании должно происходить с точки зрения мультипроектного управления развитием финансово-промышленной группы как единого целого. Именно такой подход, на наш взгляд, является наиболее эффективным в современных условиях.

#### Литература

1. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление. – М.: Элвойс-М, 2004. – 464с.
2. Пантелеенко В. ...Плюс «Торговый флот Донбасса». / Порты Украины, №3, 2004. – С. 24-26.
3. Винников В.В. Экономика предприятия морского транспорта. Экономика морских перевозок: Учебное пособие. – Одесса: Латстар, 2001. – 416с.

УДК 697

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ САМООКУПАЮЩИХСЯ ПРОЕКТОВ РЕСУРСО- СБЕРЕЖЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**А.С. Морозова**

Старший преподаватель

Кафедра информационных управляющих систем и технологий\*

Контактный тел.: 097-687-55-13

E-mail: amorozova71@yandex.ru

**Е.Б. Шнейдер**

Старший преподаватель

Кафедра управления проектами\*

Контактный тел.: 093-509-93-85

E-mail: shneider.elena@gmail.com

\*Национальный университет кораблестроения  
г. Николаев, Украина, 54025

*На основі узагальнення результатів дослідження, визначені головні методологічні принципи управління ризиками. Сформульовані основні методи дії на ризики проекту ресурсозберігання на підприємстві*

*Ключові слова: ризик, проект, управління ризиком, інвестиції, портфель проектів, ресурсозбереження*

*На основе обобщения результатов исследования, определены главные методологические принципы управления рисками. Сформулированы основные методы воздействия на риски проекта ресурсосбережения на предприятии*

*Ключевые слова: риск, проект, управление риском, инвестиции, портфель проектов, ресурсосбережение*

*On the basis of generalization of research results, main methodological principles of risk-management are certain. The basic methods of affecting on the risk of project of economy of resources of an enterprise are formulated*

*Key words: risk, project, risk management, investments, briefcase project, energy-savingt*

## 1. Постановка проблемы

Развитие современной экономики проходит на фоне глубокого инвестиционного кризиса, внешними формами проявления которого есть острая нехватка капиталобразующих инвестиций на рынке и устой-

чивое нежелание инвесторов (как внутренних, так и внешних) вкладывать средства в проекты.

Основными причинами создавшейся ситуации являются: инфляция, высокий рост процентных ставок при неадекватной низкой рентабельности производства, высокая рискованность капиталовложений, про-