

УДК 656.612**Корпоративные стратегии в разрезе деятельности судоходных компаний****Арестова Юлия Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры организации перевозок и управления на транспорте,
доцент кафедры таможенного права,
Государственный морской университет им. адмирала Ф.Ф. Ушакова,
353913, Российская Федерация, Новороссийск, пр. Ленина, 93,
e-mail: arestova5@mail.ru

Тимченко Татьяна Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры организации перевозок и управления на транспорте,
доцент кафедры таможенного права,
Государственный морской университет им. адмирала Ф.Ф. Ушакова,
353913, Российская Федерация, Новороссийск, пр. Ленина, 93,
e-mail: timchenkomga@gmail.com

Аннотация

Актуальность выбранной темы обуславливается необходимостью развития механизмов повышения конкурентоспособности отечественных судоходных компаний на мировом фрахтовом рынке посредством разработки и грамотного внедрения корпоративной стратегии. В этой связи, в статье, прежде всего, рассматривается происхождение и сущность термина «стратегия» с его последующим авторским уточнением. Кроме того, дана формулировка понятию «стратегия» с учётом его интеграции в деятельность судоходной компании. Исследуется классификация стратегий по основным признакам и раскрывается их содержание. Также в статье получила отражение специфика разработки и применения эталонных стратегий при реализации судоходными компаниями своих бизнес-идей с учётом выделения состояния элементов стратегии и средств её реализации.

Для цитирования в научных исследованиях

Арестова Ю.А. Тимченко Т.Н. Корпоративные стратегии в разрезе деятельности судоходных компаний// Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 7А. С. 81-89.

Ключевые слова

Корпоративная стратегия, классификация по видам, эталонные стратегии, элементы стратегии, средства реализации стратегии, конкурентоспособность, судоходные компании.

Введение

Корпоративная форма организации предпринимательской деятельности имеет широкое распространение в экономически развитых странах, являясь неотъемлемым элементом их экономики. Следовательно, наличие эффективной системы корпоративного управления представляется вопросом чрезвычайной важности.

Управление современной корпорацией – это, прежде всего, управление определенным набором сфер бизнеса с целью получения синергетического эффекта. В этой связи наиболее сложной задачей, стоящей перед корпоративным менеджментом, является организация координации и взаимодействия между внутренними элементами и внешним окружением с целью максимизации интегральной эффективности.

Основным инструментом достижения сбалансированного стратегического управления выступает разработка корпоративных стратегий. Современный уровень развития стратегического менеджмента характеризуется многообразием подходов к типологизации корпоративных стратегий, однако единого мнения по данному вопросу в научной литературе не существует.

Термин «стратегия» пришел в экономическую науку из военной сферы. Он происходит от греческого *strategia*, то есть искусство или наука быть полководцем. Первоначально смысл понятия определялся как искусство разворачивания войск для боя. Однако данный термин использовался не только древними греками. В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до н. э. была написана книга «Искусство стратегии». Автор книги Сун Цзу отмечал: «Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт». Таким образом, уже в древности стратегия рассматривалась как общий план деятельности, способ достижения цели.

Исследовав работы современников, было выявлено многообразие определений понятия «стратегия», обобщив которые авторами было сформулировано следующее определение: стратегия - совокупность долгосрочных управленческих решений, которые включают в себя выявление потенциальных возможностей организации, ее сильных и слабых сторон, степень взаимодействия с внешней средой, оценку и распределение имеющихся ресурсов, выбор направления развития, которое в наибольшей степени соответствует поставленным целям.

Учитывая отраслевые особенности деятельности судоходных компаний, авторами

предложено следующее определение стратегии - совокупность управленческих решений по поиску и расширению грузовой базы с учетом складывающейся отраслевой конъюнктуры и возможностей по техническому оснащению флота, а также формирование конкурентоспособной ценовой политики, позволяющей обеспечить финансовую стабильность компании.

Наряду с существованием большого количества определений понятия стратегии, в литературе получили отражение различные виды и способы их классификации.

В первую очередь, стратегии разделяют по уровням управления на общекорпоративную (главную), бизнес-стратегии, функциональные стратегии и операционные стратегии (во многих источниках включены в функциональные стратегии).

Общекорпоративная стратегия разрабатывается на высшем уровне управления и описывает модель поведения компании как единого целого, а также регламентирует порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса¹.

Необходимо отметить, что общекорпоративная стратегия должна основываться на эффекте синергии. Таким образом, достигается снижение издержек производства таких предприятий, увеличивается производительность, в целом повышается эффективность деятельности.

Стратегия откочки капитала применяется в случае, когда компания находится в убыточном состоянии ввиду изменений во внутренней и внешней среде, и влечет за собой один из трех сценариев развития: продажу части активов предприятия, ликвидация фирмы и банкротство.

Стратегия изменения курса предполагает смену направлений бизнеса с убыточных на перспективные в случаях, если уже существующая сфера перестала приносить существенный доход, либо появились новые технологии, способствующие развитию компании.

Стратегия реструктуризации тесно связано со стратегий изменения курса, однако существенное отличие заключается в том, что данный тип предполагает кардинальное изменение сфер бизнеса.

Связанная диверсификация представляет собой направление развития компании, при котором происходит включение в существующий портфель бизнеса новых сфер, но при условии, что они являются сходными с исходными.

Международная диверсификация позволяет компании развивать свой бизнес на международных рынках, что соответственно влечет за собой умение менеджмента координировать работу в различных странах.

Следующей ступенью иерархии стратегий выступают бизнес – стратегии, которые

¹ Хвостенко П. В. Классификация стратегий организации: от теории к практике. – П. В. Хвостенко, С. С. Чернов // Российский экономический Интернет-журнал / http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Chernov_Khvostenko.pdf

соответствуют уровню первых руководителей недиверсифицированных организаций, либо представляют собой действия менеджеров отдельных бизнес-единиц. Данный тип стратегий должен базироваться на корпоративном стратегическом плане и быть направлен на повышение конкурентоспособности компании.

При рассмотрении бизнес – стратегии необходимо упомянуть о стратегических бизнес – единицах (СБЕ). В основе концепции использования СБЕ лежит принцип децентрализации, который предполагает делегирование определенных полномочий подчиненным подразделениям. В рамках судоходной компании примером стратегической бизнес-единицы может служить крьюинговая компания.

Следующей группой стратегий являются функциональные стратегии, роль которых заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности организации, а ответственность за ее формирование обычно возлагается на руководителей подразделений.

Данные стратегии в основном классифицируются по функциональным подразделениям компании, либо по видам деятельности. Авторами предлагается рассмотреть данные стратегии через призму видов деятельности судоходной компании, то есть: маркетинговая стратегия, финансовая стратегия, инновационная стратегия, социальная стратегия, экологическая стратегия, производственная стратегия.

Так, например, производственная стратегия судоходной компании, по нашему мнению, должна содержать такие вопросы, как требования к осуществлению перевозок, прогнозирование объемов перевозок, возможность обновления флота с целью повышения конкурентоспособности компании.

Общие стратегии предприятия традиционно классифицируют по типу роста. Данный вариант классификации был предложен О.С.Виханским и А.И.Наумовым, которые выделили четыре базисные или эталонные стратегии.

Наглядно представим эталонные стратегии на рисунке 2.

Особенностью стратегий концентрированного роста является то, что они затрагивают только продукт и (или) рынок. Таким образом, если рассматривать возможности компании с точки зрения продукта, то либо происходит улучшение уже имеющегося, либо запускается производство нового продукта. Если же центральным звеном, подлежащим изменениям, выступает рынок, то компания либо стремится найти выход на новые рынки, либо создает максимально благоприятные условия для укрепления своего положения на уже исследованном рынке с учетом сложившейся конъюнктуры.

Стратегии интегрированного роста — это стратегии, приводящие к расширению компании за счет добавления новых структур, которые направлены либо на контроль за входными ресурсами, либо регулируют каналы сбыта выпускаемой продукции. Данный тип стратегий

целесообразно применять в случае устойчивого финансового состояния компании. Основной выгодой, получаемой компанией при использовании стратегий интегрированного роста, выступает снижение зависимости от поставщиков/клиентов, а также возможность корректировать себестоимость продукции за счет сокращения затрат на приобретение материалов/компонентов, либо минимизации издержек на ее реализацию.

Таким образом, если судоходная компания создает/устанавливает контроль над структурой, занимающейся снабжением судов топливом, либо приобретает уже действующую бункеровочную компанию, то имеем место стратегия обратной интеграции. Если же судоходная компания, которая специализируется на перевозках металлоизделий, приобретает металлургический завод, это пример прямой интеграции.

Стратегии диверсифицированного роста целесообразно применять, когда у компании имеются финансовые возможности для реализации новых проектов, которые будут способствовать синергетическому эффекту за счет использования имеющихся ресурсов, либо, когда спрос на производимую продукцию имеет тенденцию сокращения.

Для судоходных компаний наиболее выгодным и приемлемым будет диверсификация в смежные отрасли морского транспорта. Это может быть круизинг, агентирование, оказание брокерских услуг, экспедирование. Причем диверсификация может быть осуществлена в виде следующих альтернативных вариантах создание нового предприятия, создание акционерных обществ, слияние, поглощение.

Следующей группой эталонных стратегий являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике².

Применительно к судоходной компании стратегия сокращения может быть представлена:

- переходом формы работы судов с тайм-чартерной на спотовую в кризисных условиях и при застоях фрахтового рынка, что особо актуально для судов с высокой степенью износа;
- поиском альтернативных источников топлива, для чего необходима модернизация систем топливоподготовки, которая хоть и требует определенных затрат, но окупается довольно быстро.

Резюмируя вышесказанное, составим таблицу 1, характеризующую реализацию эталонных стратегий в разрезе деятельности судоходных компаний.

² Виханский, О. С, Наумов, А. И. В54 Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006.

Таблица 1 - Характеристика эталонных стратегий с точки зрения состояния элементов и средств их реализации применительно к судоходной компании*

Стратегия	Состояние элементов	Средства реализации
<i>Стратегии концентрированного роста</i>		
Усиление позиции на рынке	Состояние всех 5 элементов неизменно	Маркетинговые исследования, анализ сегментации рынка, применение стратегий ценообразования
Развитие рынка	Новый рынок	Анализ реальных потребностей национальной внешней торговли и темпов приращения грузопотоков на мировом рынке; мониторинг конъюнктуры рынка с целью выявления основных факторов, изменяющих положение компании в отрасли
Развитие продукта	Новый продукт	Использование судов разной специализации (предусмотрено приобретение в собственность, а также аренда)
<i>Стратегии интегрированного роста</i>		
Обратная вертикальная интеграция	Новое положение фирмы внутри отрасли	Усиление контроля над поставщиками (например, бункеровочными компаниями)
Прямая вертикальная интеграция	Новое положение фирмы внутри отрасли	Усиление контроля над каналами сбыта (приобретение в собственность фирмы-клиента, участие в разработке новых месторождений т.д.)
<i>Стратегии диверсифицированного роста</i>		
Центрированная диверсификация	Производство новых продуктов в рамках освоенного рынка. Положение внутри отрасли неизменно.	Предполагается диверсификация в смежные сферы, например, агентирование, круизинг, оказание брокерских и экспедиторских услуг
Горизонтальная диверсификация	Новая продукция, новые технологии, существующий рынок	
Конгломеративная диверсификация	Новый продукт, новый рынок, выход за рамки отрасли, новая технология производства	
<i>Стратегии сокращения</i>		
Ликвидация	Все элементы неизменны	Предприятие ликвидируется
Стратегия «сбора урожая»	Старый продукт на старом рынке	Изменение формы работы судов со спотовой на тайм-чартерную в условиях падения рыночной конъюнктуры
Сокращение	Возможно изменение рынка и отрасли	Отказ от перевозок грузов с низкими фрахтовыми ставками; отказ от работы неконкурентоспособных судов
Сокращение расходов	Изменение рынка и отрасли	Экономия всех статей расходов; выработка мер по минимизации затрат на топливо

*Источник: составлено авторами

Важно подчеркнуть, что в «чистом» виде стратегии на сегодняшний день используются редко. Корпоративная стратегия представляет собой совокупность стратегий, учитывающих все параметры внутренней и внешней среды организации. Следовательно, она должна отвечать принципам целостности, единства и комплексности.

В современных рыночных условиях каждая судоходная компания нацелена на получение прибыли, что напрямую зависит от её конкурентоспособности. В свою очередь, для успешного существования на рынке ключевую роль играет разработка плана развития и создание

корпоративной стратегии. Только благодаря последней любая судоходная компания будет ориентирована на оптимальное использование ресурсов и ведение грамотной ценовой политики.

Список литературных источников

1. Андреев А.В. Основы теории управления / Под общ. ред. д-р. ф-м. н., проф. В.В. Макрусева и д. полит. н., проф. В.А. Черных. – СПб.: Троицкий мост. 2012. – 288 с.
2. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.Ю. и др. Корпоративное управление: учебное пособие / под ред. В.Г. Антонова. – 2-е изд. перераб. И доп. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 288 с.
3. Европа перемен. Концепции и стратегии интеграционных процессов / Под ред. Л.И. Глухарева. – М.: Крафт+, 2006. – 352 с.
4. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
5. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2015 – 623 с.
6. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 731 с.
7. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК: Учебник / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с.
8. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
9. Пирс II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
10. Потапова А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А Потапова. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
11. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
12. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
13. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
14. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
15. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.

Corporate strategies in the context of the activities of shipping companies**Yuliya A. Arestova**

PhD in Economy, Docent,
Associate Professor at the Department of Organization of transportation and Management on
transport, Associate Professor at the Department of Customs law,
Admiral Ushakov State Maritime University,
353913, 93 Lenin's ave., Novorossisk, Russian Federation,
e-mail: arestova5@mail.ru

Tat'yana N. Timchenko

PhD in Economy, Docent,
Associate Professor at the Department of Organization of transportation and Management on
transport, Associate Professor at the Department of Customs law,
Admiral Ushakov State Maritime University,
353913, 93 Lenin's ave., Novorossisk, Russian Federation,
e-mail: timchenkomga@gmail.com

Abstract

The relevance of the issued topic is determined by the demand to develop mechanisms to increase the competitiveness of domestic shipping companies on the global freight market through the development and competent implementation of corporate strategy. In this connection, in the article, first of all, the origin and essence of the term "strategy" with its subsequent authorial refinement is considered. Besides, the formulation of the concept of "strategy" is given taking into account its integration into the activities of the shipping company. The classification of strategies based on the main features is investigated and their content is disclosed. The article also reflects the specifics of the development and application of reference strategies when shipping companies realize their business ideas, considering the state of the elements of the strategy and the means for its implementation.

For citation

Arestova Yu.A., Timchenko T.N. (2017) Korporativnye strategii v razreze dejatel'nosti sudohodnyh kompanij [Corporate strategies in the context of the activities of shipping companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7(7A), pp. 81-89.

Keywords

Corporate strategy, classification by types, reference strategies, elements of strategy, means of strategy implementation, competitiveness, shipping companies.

References

1. Andreev A.V. (2012) *Osnovy teorii upravlenija* [Base of management theory] Spb.: Troickij most. 2012. p. 288
2. Antonov V.G., Krylov V.V., Kuzmichev A.Ju. (2010) *Korporativnoe upravlenie* [Corporate menegement] Moscow: INFRA-M. p. 288
3. Gluhareva L.I. (2006) *Evropa peremen. Konceptii i strategii integracionnyh processov* [Europe in changing. Conception and strategy of integration process] Moscow: Kraft p. 352
4. Kotler, F. (2016) *Strategicheskij menedzhment po Kotleru: Luchshie priemy i metody* [Strategy mamagement with Kotler. Best ways and methods] Moscow: Alpina Pablisher. p. 132
5. Kuznecov B.T. (2015) *Strategicheskij menedzhment* [Strategy menegement] Moscow.: JuNITI, p. 623
6. Marshev V.I. (2015) *Istorija upravlencheskoj mysli: Uchebnik.* – M.: INFRA-M, 2005. – 731 s.
7. Nehlanova A.M (2012) *Strategicheskij menedzhment v APK* [Strategy menegement in agricultural comlex] Moscow.: Kolos. p 312
8. Parahina V.N. (2012) *Strategicheskij menedzhment.* [Strategy menegement] Moscow.: KnoRus. p. 496
9. Pirs IID. (2013) *Strategicheskij menedzhment* [Strategy menegement] SPb.: Piter, p. 560
10. Potapova A.A (2013) *Strategicheskij menedzhment* [Strategy menegement] Moscow: KnoRus. p. 320
11. Romanov E.V. (2013) *Strategicheskij menedzhmen* [Strategy menegement] Moscow: NIC INFRA-M. p.160
12. Sidorov M.N. (2016) *Strategicheskij menedzhment* [Strategy menegement] Ljubercy: Jurajt. p. 145
13. Tebekin, A.V. (2012) *Strategicheskij menedzhment* [Strategy menegement] Moscow: Jurajt. p. 320
14. Tompson, A.A. (2013) *Strategicheskij menedzhment* [Strategy menegement] Moscow: Viljams. p. 928
15. Fomichev A.N. *Strategicheskij menedzhment* [Strategy menegement] Moscow: Dashkov i K. p. 468