

В. С. МИХЛИН

*Василий Семенович Михлин* — аспирант кафедры ЭПиПМ СПбГУЭФ.  
В 2005 г. закончил СПбГУЭФ по специальности производственный менеджмент.  
Работает исполнительным директором в ООО «Аверс-аудит».  
Автор 2 публикаций.  
Область научных интересов — управление экономическими ресурсами.



### НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РОССИЙСКИХ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ\*

В данный момент большинство российских судоходных компаний находятся на этапе выбора своего дальнейшего пути. Ситуация, которая сложилась в этой отрасли за последние десятилетия, имеет двойственный характер: с одной стороны, положительные тенденции рынка грузоперевозок и смежных с ними областей бизнеса, прослеживающиеся до конца судоходного сезона 2008 г., а с другой — стратегия большинства российских судоходных компаний на максимальную выгоду в текущих периодах, которая провоцирует большинство проблем отрасли и подрывает дальнейшее ее развитие.

#### **Стратегический прогноз развития рынков российских судоходных компаний:**

— Ввиду положительного прогноза экспортной составляющей рынка ожидается дальнейшее продолжение роста грузовых перевозок и перевалки экспортных грузов.

— Продолжение программы унификации железнодорожных тарифов на перевозку грузов. Вероятнее всего, положительная тенденция перераспределения экспортных грузопотоков в сторону российских портов продолжится.

— В Северо-Западном направлении прогнозируется количественное преимущество по следующим видам грузов: лесные; металл; удобрения; флюсовые известняки; бумага; строительные материалы.

— Ввиду устаревания российского флота развитие рынка судоремонта остается актуальным, в том числе его утилизация.

— Ввиду прогнозируемого продолжения роста спроса на водные туристические услуги и устаревания российского пассажирского флота и, как следствие, сокращения судов данного класса ожидается строительство и модернизация малого пассажирского флота, а также, вероятнее всего, в долгосрочной перспективе последует активизация рынка больших пассажирских судов.

Под влиянием развития мирового экономического кризиса данный прогноз может быть скорректирован, но до начала судоходного сезона 2009 г. объективно оценить размер его корректировки в нынешней ситуации практически невозможно.

Проблемы развития:

#### *1. Убыточность предприятий, входящих в состав российских холдинговых судоходных компаний.*

Ряд предприятий холдингов имеют отрицательную балансовую прибыль и отрицательную чистую прибыль, что говорит о том, что данные предприятия не в состоянии по различным причинам работать рентабельно на существующем рынке и в данный момент являются обременением для таких холдингов.

Основные причины: уход клиентов (потеря доли рынка российскими холдингами); высокий уровень накладных расходов из-за незагруженности производственных мощностей; слабая маркетинговая и сбытовая политика; непрофессиональные кадры.

### *2. Низкий уровень рентабельности.*

Общей для всех дочерних обществ российских судоходных компаний проблемой является низкий уровень рентабельности активов предприятия, что наглядно доказывает стоимостной разрыв между оценкой основных средств и капитализацией компании.

Основные причины: физический и моральный износ производственных фондов и, как следствие, отсутствие высокодоходных сделок; незагруженность производственных мощностей (недостатки прошлой отраслевой направленности).

### *3. Высокие внутрикорпоративные накладные расходы.*

Холдинги не способны в сложившейся экономической ситуации содержать управляющие компании с существующей системой управления.

Основные причины: отсутствие реализации новых перспективных проектов, позволяющих повышать уровень доходов.

### *4. Снижение кредита доверия.*

Некоторый спад в экономических показателях компаний отрасли, связанный как с влияниями внешней экономической ситуации, так и со снижением капитализации компаний, отрицательно сказался на имидже отрасли в целом. Результатом стало снижение кредита доверия со стороны кредитных организаций. Холдинги, 10 лет назад имевшие высокий статус инвестиционной привлекательности, что достойно оценивалось на внутреннем и внешнем рынках, ныне имеют проблемы с текущим кредитованием.

Основные причины: во многих судоходных компаниях наблюдается процесс реструктуризации и разделения бизнеса, который в конечном счете приводит к снижению капитализации всей компании. Отрицательно сказывается на доходности судоходных компаний рост его накладных внутрикорпоративных расходов [1, с. 383].

### *5. Недостаточное финансирование ремонтов.*

Необходимость увеличения финансирования вспомогательного вида деятельности «Ремонт» в дочерних обществах судоходных компаний применительно к наиболее доходным и перспективным областям бизнеса.

Основные причины: невыполнение своевременного и необходимого объема ремонта может привести к финансовым потерям в виде штрафных санкций и пени из-за отказа перегрузочной техники и инженерных коммуникаций; по этой же причине возможен уход клиентов к конкурентам.

### *6. Кадровая проблема.*

Отток наиболее подготовленных и высококвалифицированных кадров, проработавших на российских предприятиях и уходящих чаще всего к конкурентам, приводит к ухудшению производственных показателей, что, соответственно, снижает и финансовые результаты, а также отрицательно сказывается на внутреннем климате коллектива.

Основные причины: более низкий уровень зарплаты по сравнению с конкурентами.

### *7. Недостаточное обновление флота.*

У большинства российских судоходных компаний за последнее десятилетие сократилось количество судов, а средний возраст используемого флота увеличился.

Основные причины: ориентация собственников большинства российских судоходных компаний на максимальную выгоду в текущих периодах; тяжелая ситуация в российской судостроительной промышленности (низкое качество исполнения, высокая стоимость новых судов, срывы сроков строительства).

**Вывод:** трудности с выплатами дивидендов акционерам; постепенный износ имеющихся активов; отсутствие ресурсов для качественного и долгосрочного развития.

**Ранжирование областей бизнеса (ОБ) судоходных компаний по привлекательности и стратегическому потенциалу:**

*ОБ «Водные грузовые перевозки»*

Доля в доходах — более 60 %.

ОБ является основным и наиболее высокодоходным бизнесом судоходных компаний. Рынок показывает, что бизнес водных грузоперевозок остается высокодоходным, и, следовательно, привлекательным. Задача его развития лежит в области трех аспектов:

- поддержание существующего состава флота на конкурентоспособном уровне;
- постепенный отказ от нерентабельного флота;
- строительство нового флота.

Нужно расширять, модернизировать, строить различные модификации и по размеру, и по назначению судов различного класса.

Суда типа «Волго-Дон» и «Волжский» для работы на внутренних водных путях. Учитывая сравнительно малые затраты на их эксплуатацию (в сравнении с судами заграничного плавания), стабильную грузовую базу, эти суда востребованы на внутренних перевозках, и их строительство можно считать высокоэффективным проектом.

— качественное развитие данной области бизнеса.

Стабильная грузовая база и агрессивная политика по ее расширению является одним из основополагающих факторов эффективной деятельности любой судоходной компании. Сегодня в условиях очень жесткой конкурентной борьбы между судоходными компаниями уже мало предлагать клиенту только надежного перевозчика, пусть даже с широким спектром тоннажа. Стратегический потенциал развития ОБ заключается в качественном развитии обеспечения доставок товара по принципу: «от двери до двери».

Примечание к последнему пункту:

Здесь свою роль должна сыграть транспортно-экспедиторская компания, основными функциями которой должны быть:

- исследование грузопотоков (в первую очередь, интересных для парохозяйства);
- работа с потенциальными клиентами по построению транспортной схемы;
- ориентация предприятий судоходных компаний на перспективные грузопотоки [2, с. 228].

#### *ОБ «Портовое хозяйство»*

Доля в доходах — 10–15 %.

Деятельность портов направлена на увеличение объемов перерабатываемых грузов, привлечение новых грузопотоков и вовлечение их как элементов в транспортно-экспедиторские цепочки. На сегодняшний день коренного изменения в структуре перерабатываемых портами грузов не предвидится, так как предприятия уже работают на сложившихся грузопотоках в силу экономической целесообразности, портовых возможностей, территориальной привязки и специфических ограничений.

Стратегический потенциал ОБ — оказание грузовладельцам наиболее полного перечня портовых и экспедиторских услуг. Наиболее перспективными направлениями видится:

- предоставление услуг по перевалке и перевозке грузов совместно с железной дорогой;
- создание складов временного хранения и открытие таможенных пунктов в портах;
- привлечение новых грузовладельцев и вытеснение, либо замена посреднических компаний.

#### *ОБ «Туризм»*

Доля в доходах — 10–15 %.

В рамках построения комплексной системы туристического обслуживания российских и иностранных туристов компании в основном ориентируются на осуществление своей деятельности в пределах внутренних водных путей России. Выбор территориальных границ рынка для продажи услуг обусловлен, прежде всего, местонахождением основных потребителей (клиентов) компаний. Стратегический потенциал ОБ — гостиничный бизнес.

#### *ОБ «Судоремонт»*

Доля в доходах — 10 %.

Предприятия, входящие в данную область бизнеса, имеют следующие особенности:

- часть предприятий представляют собой производство смешанного типа: судостроение/машиностроение/судоремонт;
- особенности географического расположения (заход флота в некоторые порты возможен только во время навигации);
- в межнавигационный период производится отстой и ремонт флота;
- имеющиеся в наличии слипы ввиду недостаточного финансирования технического обслуживания имеют значительный износ;
- по сути, являются центрами затрат холдинговых судоходных компаний.

Поэтому стратегический потенциал данной области бизнеса лежит в тщательном выстраивании политики внутрихолдинговых судоремонтов, увеличения сторонних заказов и постепенного отказа от бесперспективных видов деятельности.

**Вывод:** на текущий момент, исходя из занимаемой доли в доходах и оценки стратегического потенциала областей бизнеса, их можно подразделить на следующие категории:

- наиболее доходные:
  - водные грузовые перевозки.

Стратегический потенциал данной области бизнеса высокий. Данная область бизнеса является стержнем развития судоходных компаний, основным источником денежных поступлений для развития новых высокорентабельных проектов.

- перспективные:
  - туризм.

Стратегический потенциал данных областей бизнеса средний:

- малодоходные и неперспективные:
  - судоремонт;

— портовое хозяйство.

Общий стратегический потенциал данной области бизнеса низкий. Но некоторые виды деятельности областей бизнеса стратегически приоритетны для судоходных компаний.

---

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Б л а н к И. А. Управление активами. Киев: Ника-Центр, 2004. 2720 с.
2. Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 576 с.