

**ЭКОНОМИКА, ЛОГИСТИКА И МЕНЕДЖМЕНТ НА
ТРАНСПОРТЕ**

ECONOMICS, LOGISTICS AND TRANSPORT MANAGEMENT

УДК 656.611.2

DOI: 10.37890/jwt.vi77.422

**Формирование системы стратегического управления
судоходной компании**

В.М. Бунеев

ORCID: 0000-0003-3979-9115

С.В. Ноздрачёв

ORCID: 0009-0002-2704-7426

*Сибирский государственный университет водного транспорта, г. Новосибирск,
Россия*

Аннотация. Изложены предложения по формированию системы стратегического управления в судоходной компании. Она представляется в виде определённой организационной структуры, между которым установлены внутренние и внешние связи, осуществляемые благодаря соответствующему информационному обеспечению. Предложена схема взаимодействия элементов системы стратегического управления работой флота.

Процессы стратегического управления осуществляются в центре принятия и реализации стратегий в соответствии с разработанным алгоритмом. При этом рассматривается комплекс задач по обоснованию отдельных стратегий в современных условиях осуществления деятельности судоходными компаниями на внутренних водных путях. Наиболее актуальными задачами процесса стратегического управления судоходной компании является разработка, принятие и разработка стратегий использования флота на перевозках. При этом учтены факторы риски, обусловленные вероятностным характером изменения уровня глубин судового хода. Решение задачи осуществлено с помощью экономико-математической модели в параметрической постановке. Рассмотрены конкретные эксплуатационные условия работы флота в Енисейском бассейне. Результатом её реализации являются предложения по внедрению рациональной стратегии использования флота на заданных направлениях перевозок грузов.

Ключевые слова: судоходная компания, управление, стратегическое, система, формирование.

**Formation of a strategic management system for a shipping
company**

Viktor M. Buneev

ORCID: 0000-0003-3979-9115

Sergey V. Nozdrachev

ORCID: 0009-0002-2704-7426

Siberian State University of Water Transport, Novosibirsk, Russia

Abstract. Proposals for the formation of a strategic management system in a shipping company are outlined. It is presented in the form of a certain organizational structure, with

internal and external connections established, carried out due to appropriate information support. A scheme for the interaction of elements of fleet operation strategic management system is proposed.

Strategic management processes are carried out at the center for the adoption and implementation of strategies in accordance with the developed algorithm. Besides, a set of tasks is considered to justify individual strategies in the modern conditions of shipping companies operating on inland waterways. The most pressing tasks of the strategic management process of a shipping company are the development, adoption and development of strategies for using the fleet for transportation. Furthermore, risk factors caused by the probabilistic nature of changes in the level of the depths of the shipping channel are taken into account. The problem was solved using an economic-mathematical model in a parametric formulation.

The specific operational conditions of the fleet in the Yenisei basin are considered. The result of its implementation are proposals for the introduction of a rational strategy for using the fleet in the specified directions of cargo transportation.

Keywords: shipping company, management, strategic, system, formation.

Введение

Эксплуатационная деятельность судоходных компаний в современных условиях имеет определенную долю неопределенности и риска. Неопределенность вызвана прежде всего тем, что ситуация в сфере транспортного обслуживания субъектов хозяйствования подвержена случайным воздействиям объективного и субъективного характера. Возникают сомнения и неуверенность в получении ожидаемого результата, опасность неудач, неоправданных потерь. Следовательно, необходимо адаптировать подходы и методы управления деятельностью компаний к изменениям, указанным выше. Решение этой проблемы видится при формировании системы стратегического управления компанией, которая в процессе функционирования должна быть непосредственно связана с оперативным управлением работой флота, осуществляемым диспетчерским аппаратом. Кроме того, требуется уточнить методический инструментарий разработки и принятия управленческих решений.

Проблема разработки и формирования системы стратегического управления судоходной компанией вызвана необходимостью адаптации её деятельности к новым рыночным условиям [7, 8, 9, 10]. Она рассматривается в совокупности с оперативным управлением флотом, как ключевая подсистема управления организацией, которая охватывает все задачи навигационного и стратегического планирования. Эффективность её функционирования рассматривается с позиций системного подхода. В соответствии с ним процессы управления предполагают совокупность действий по выполнению комплекса функций: планирование, реализация, регулирование, контроль, учёт и анализ работы флота судоходной компании или фирмы. В то же время стратегическое управление представляет собой элемент системы более высокого уровня – организационную структуру управления судоходной компанией. Её элементами также являются: управление транспортным производством, кадрами, ресурсами и другими объектами. Одновременно эта система непосредственно связана с принятой конкурентной стратегией судоходной компании [1, 4, 11], которая в свою очередь разрабатывается в составе концепции её развития [5] и с учётом зарубежного опыта. [12, 13, 14, 15, 16]. Кроме того, результатом функционирования системы стратегического управления является перечень конкурентных преимуществ судоходной компании и реализация. В этой связи авторы сосредоточили свои усилия на решении задач по формированию такой системы.

Процесс стратегического управления при этом исследуется как инструментарий решения новых более сложных задач, которые характеризуются динамичностью и неопределённостью внешней среды. Для них важной чертой являются сменяемость и

требование немедленной реакции, а сам процесс рассматривается как динамическая совокупность взаимосвязанных последовательных действий.

Процедура решения комплекса управленческих задач квалифицируется как разработка стратегий [1, 3, 4, 5]. Алгоритм их реализации предусматривает логическую поэтапную последовательность: 1) анализируется внутренняя и внешняя среды; 2) определяются миссия и цели функционирования предприятия; 3) выбор стратегии для дальнейшей её реализации; 4) осуществление мероприятий по реализации стратегии; 5) контроль выполнения и регулирование.

Наиболее актуальными задачами процесса стратегического управления судоходной компании является разработка и принятие стратегий использования флота на перевозках. При этом система исследования настоящей проблемы представляется в следующем виде стратегических управленческих решений – стратегий (рис.1).

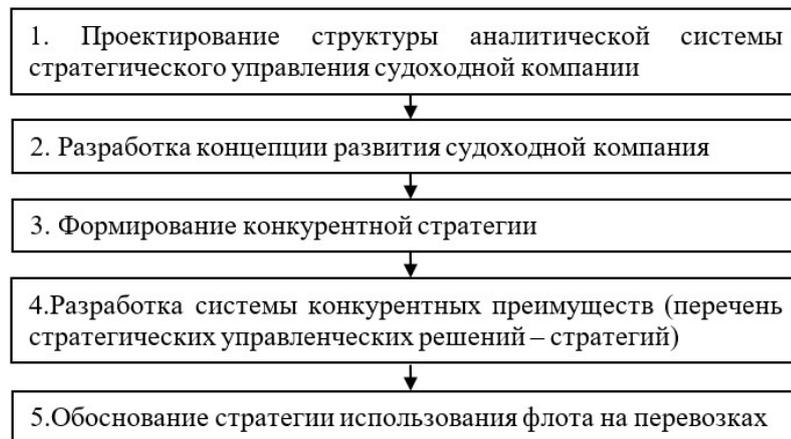


Рис. 1. Последовательность исследования проблемы

Методы и материалы исследования

Система стратегического управления судоходной компании представляется в виде определённой организационной структуры (рис.2). Между её элементами имеются внутренние и внешние связи, которые осуществляются благодаря соответствующему информационному обеспечению [6]. Процессы стратегического управления осуществляются в центре принятия и реализации стратегий в соответствии с выше изложенным алгоритмом. Процедура начинается с анализа внутренней и внешней среды судоходной компаний. При этом внутренняя среда рассматривается как система, состоящая из следующих элементов: производственный персонал и кадры; организация производства, его технология и технические характеристики; финансы; менеджмент и маркетинг; потенциал и ресурсы потенциала организации. Особенности внутренней среды судоходной компании - субъекта речного транспорта - обусловлены спецификой её производственно-хозяйственной деятельности.

Судоходная компания оказывает комплекс транспортных логистических услуг по доставке грузов потребителям. Ведущим звеном здесь является трудовой коллектив в лице экипажей судов и плавкранов, докеров и механизаторов, административно–управленческий персонал и специалисты. В качестве производственной базы используются различные технические средства перевозки, погрузки-выгрузки, складирования и т.д. Кроме того отмечается сложность и неоднозначность оценки взаимоотношений как внутри судоходной компании между подразделениями, службами и отделами, так и с внешней средой.



Рис. 2. Структура аналитической системы стратегического управления судоходной компании

Компонентами внешней среды являются: состояние экономики страны; правовое регулирование и государственное управление, нормативно–правовое регулирование; политические и экономические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие; производители и потребители продукции; рынки товаров и услуг, конкуренция и многие другие. Всё это оказывает влияние на внутреннюю среду, анализ которой позволяет выявить потенциальные возможности и угрозы предприятию. Для судоходной компании таковыми являются, прежде всего, конкуренция на рынке транспортных услуг; нестабильность грузопотоков; вероятностный характер изменения глубин судового хода в течение навигации и по годам; наличие двух периодов навигации – полноводного (весеннего) и маловодного (меженного).

Процессы стратегического управления рассматриваются как комплекс задач по обоснованию отдельных стратегий в современных условиях осуществления деятельности судоходными компаниями на внутренних водных путях. Общий подход при построении системы стратегического управления реализуется на основе следующих принципов:

- научно-обоснованный выбор целей и стратегий развития исходя из миссии организации;
- постоянный поиск новых форм и видов деятельности, диверсикация производства с целью повышения конкурентоспособности;
- формирование гибкой организационной структуры, обеспечивающей поиск экономически выгодных условий функционирования и развития, а также адаптацию к изменениям во внешней среде;
- обоснование стратегий с учётом уникальных особенностей и специфики предприятий водного транспорта;

- чёткое разграничение задач стратегического и оперативного управления предприятия, а также возможность их совместной реализации при совпадении поставленных целей.

Определение миссии и целей судоходной компании являются обязательными элементами организации системы управления. Без них судоходная компания не может функционировать и развиваться в перспективе. При этом, на сколько удачно формируется миссия и определяются цели зависит успех объединения усилий всего коллектива. Процедура решения задачи осуществляется в следующей последовательности [3, 4]: уточнение необходимости существования фирмы, её предназначение; определение долгосрочных, а затем краткосрочных планов. При этом важное значение имеет выбор стратегии поведения компании на рынке. Анализируя работы зарубежных экономистов по решению этой задачи, в частности, Майкла Портера [15], принята следующая стратегия поведения судоходной компании на рынке транспортных услуг в условиях внутренних водных путей Сибири [5]: стремление к увеличению присутствия на рынке за счет минимизации транспортных и производственных издержек, и снижения тарифов на услуги. Для судоходной компании конкурентная стратегия должна быть направлена на: минимизацию издержек при оказании транспортных услуг по доставке грузов и перемещению пассажиров; возможное лидерство в этом сфере деятельности; расширение её и диверсификацию производства; повышение качества услуг и товаров при одновременном снижении цен и тарифов; достижение социальных, экологических и других целей.

Следующий этап процесса управления предусматривает определение и выбор стратегии. Предстоит определить перечень задач, важных на данный момент для судоходной компании, и выбрать наиболее актуальную задачу. Поиск решения осуществляется как общая оценка и анализ факторов влияния на внешнюю и внутреннюю среды компании. В результате выявляется её позиция на рынке транспортных услуг, определяются ситуации и стратегические задачи и составляются возможные варианты их решения. Выбор стратегии фактически означает определение, каким образом будут достигаться стратегические цели и миссия. При этом важное значение имеет принятая стратегия поведения на рынке транспортных услуг (конкурентная стратегия). Для судоходной компании - это позиционирование её, при котором наличие потенциала обеспечивает лидерство за счет минимизации издержек транспортного производства и способствует реализации своей продукции по более низкой цене и увеличению присутствия на рынке транспортных услуг.

Рассмотрим процесс разработки и принятия стратегии использования флота судоходной компании на перевозках грузов. Он осуществляется на следующем этапе непосредственной реализации (организации) стратегии, как основного процесса в системе стратегического управления. При этом выполняется его функция «организация», а также реализуется научно-обоснованная стратегия, которая в сочетании с осуществлением других функций управления способствует достижению поставленных целей и целевых ориентиров компании.

Поскольку наиболее актуальной задачей стратегического управления судоходной компании является разработка и принятие стратегий использования флота на перевозках, она рассмотрена прежде всего. При этом обосновании оптимального плана использования флота учтены факторы неопределенности и риска с помощью экономико-математической модели в параметрической постановке. Диапазон изменения параметров определён на основе факторного анализа вероятностного характера изменения глубин судового хода, влияющих на провозную способность флота, а потребность в нём по результатам реализации модели (1-4) [2, 3]. Решение задачи находится в определенном диапазоне:

$$X = \{x_{ij} \pm \Delta x_{ij}\} \quad (1)$$

Функция цели имеет вид:

$$\sum_{ij} (\Theta_{ij} \pm \Delta \Theta_{ij})(x_{ij} \pm \Delta x_{ij}) \rightarrow \min \quad (2)$$

где $\Delta \Theta_{ij}$ – граница изменения эксплуатационных расходов по флоту вследствие действия различных факторов, руб.

Условие выполнения транспортной работы:

$$\sum_i (Z_{ij} \pm \Delta Z_{ij})(x_{ij} \pm \Delta x_{ij}) \geq A_j \quad (3)$$

где i – признак типа судна;

j – признак грузооборота на линии;

A_j – диапазон изменения объема транспортной работы, т км;

ΔZ_{ij} – величина отклонения провозной способности в зависимости от прогноза

глубин судовых ход на предстоящую навигацию, т км.

Ограничение по флоту:

$$\sum_j (x_{ij} \pm \Delta x_{ij}) \leq \Phi_i \quad (4)$$

При нестабильности грузопотоков в модели (1-4) условие (3) изменяется:

$$\sum_i Z_{ij}(x_{ij} \pm \Delta x_{ij}) \geq A_j \pm \Delta A_j \quad (5)$$

где ΔA_j – диапазон изменения грузооборота на линии.

Последний этап не менее ответственный по сравнению с другими, поскольку контроль реализации стратегии позволяет осуществить своевременную её корректировку в связи изменением, которые могут произойти в среде, требующие корректировки стратегии. Контроль как функция управления, играет роль обратной связи в этой системе [3, 4]. Контроль выступает как, инструмент проверки хода и оценки последствия реализации принятых решений. Оценке подлежат ситуации, их динамичность во времени и пространстве. Следовательно, создаются предпосылки для внесения коррективов в запланированные показатели транспортного производства.

Полученные результаты

Задача (выбор стратегии) «Оптимизация плана использования флота на грузовых перевозках», с учётом оценки рисков в связи с вероятностным характером изменения глубин судового хода, решена применительно к условиям работы среднестатистической судоходной компании в Енисейском бассейне. Рассмотрено три стратегии использования флота на грузовых перевозках в зависимости от глубины судового хода на верхнем участке реки Енисей (Красноярск – устье реки Ангара):

- пессимистический 1,9 м. с оценкой вероятности $P_1=0,50$;
- расчетный 2,25м. с оценкой вероятности $P_2=0,35$;
- оптимистический 2,6 м. с оценкой вероятности $P_3=0,15$.

В качестве транспортной работы приняты 4 направления перевозок: Красноярск-Дудинка; Лесосибирск - Туруханск; Лесосибирск - Игарка; Лесосибирск - Дудинка. Общее количество грузов (промсырьё, уголь, строительные и прочие) - 236 тыс.т. и грузооборот - 340 млн. ткм. Результаты реализации модели (1-4) и решения поставленной задачи приведены в табл.1. При этом расстановка флота по

направлениям перевозок произведена с учётом его использования в разные периоды навигации: весенний (полноводный) и межень (маловодный).

Таблица 1

Потребность во флоте по вариантам соотношения типов составов и вероятности уровня глубин на участке Красноярск-устье р. Ангара

Типы эксплуатируемых составов вариантам структуры флота		Наличие флота по вариантам его структуры, ед. составов	Потребность во флоте в зависимости от оценки вероятности уровня глубин, ед. составов		
			P ₁ =0,50	P ₂ =0,35	P ₃ =0,15
1.	428 + 4*P-56 РВ-1800	2	2	2	2
	1741 + 2*РВ-1800	3	3,1	2,68	2,68
	758 + 2*82260	1	-	-	-
2.	428+4*P-56	1	1	1	1
	1741+2*РВ-1800	6	5,98	4,84	4,84
	758 + 2*82260	1	-	-	-
3.	428+4*P-56	1	1	1	1
	1741+2*РВ-1800	4	6	4	4
	758 + 2*82260	2	-	1,33	1,33

Выбор стратегии использования флота на грузовых перевозках, с учётом вероятностного характера изменения уровня глубин судового хода, осуществлен на основе анализа рискованных решений (табл.2). В качестве критерия оценки уровня риска принят показатель среднеквадратическое отклонение эксплуатационных расходов по флоту» – $\delta \mathcal{E}_i$. Наибольший риск возможен при реализации первого сценария, при котором в пессимистическом варианте эксплуатационные расходы увеличиваются на 13,8 млн. рублей, а наименьший – в третьей (4,7 млн. руб.). Окончательное решение по выбору стратегии использования флота на перевозках принимается исходя из анализа соотношения показателей – «математическое ожидание – среднеквадратическое отклонение» (\mathcal{E}_{ij} , $\delta \mathcal{E}_i$). Предпочтение отдаётся первому варианту: состав 428+4*P-56 – 2 ед., который работает на направлениях Лесосибирск-Туруханск и Лесосибирск - Игарка, а также осваивает часть грузопотока Лесосибирск - Дудинка. Оставшуюся часть грузопотока Красноярск – Дудинка осваивает состав 1741+2* РВ-1800 в количестве 3-х ед.

Контроль реализации стратегии использования флота на перевозках грузов по первому варианту позволяет осуществить своевременную её корректировку в связи с вероятностным характером изменения глубин на участке Красноярск – устье р. Ангара. В пессимистическом варианте снижаются нормы загрузки используемых на перевозках судов, увеличивает потребность во флоте. В связи с этим для осуществления плановых объёмов перевозки грузов привлекается один состав 428+4* P-56 на линии Лесосибирск - Дудинка, освобождая при этом состав 1741+2* РВ-1800 для использования на линии Красноярск - Дудинка. При увеличении глубин до уровня

расчётного и оптимистического вариантов провозная способность флота увеличивается, а состав 428+4* P-56 переводится на другое направление.

Таблица 2

Характеристика рискованных решений по выбору стратегии использования флота для грузовых перевозок с учётом оценки уровня риска вероятностного характера изменения глубин судового хода

Индекс варианта структуры эксплуатируемого флота	Эксплуатационные расходы в зависимости от оценки вероятности уровня глубин, млн. руб.			Ожидаемые расходы (\mathcal{E}_i), млн. руб.	Риск ($\delta \mathcal{E}_i$), млн. руб.
	P ₁ =0,50	P ₂ =0,35	P ₃ =0,15		
1	207,89	180,25	180,25	194,00	13,8
2	226,94	198,24	198,48	212,50	12,0
3	226,94	217,94	217,54	222,24	4,7

Наличие двух периодов навигации - весеннего (многоводного) и межлетнего (маловодного) - является важным фактором, который необходимо учитывать при реализации настоящей стратегии. Предстоит, прежде всего, распределить грузопоток по периодам навигации. Эта задача решается исходя из условия низменного количества флота в течение навигации. Распределение количества грузов по периодам навигации осуществляется следующим образом:

- в весенний период навигации:

$$GB = GP(1 + P'_{\text{вв}}) \frac{P'_{\text{вв}}}{P'_{\text{вм}}} \tag{5}$$

где: GP – величина расчётного грузопотока, тыс. т.;

P'_{\text{вв}} – валовая производительность тоннажа в весенний период навигации, т км/т-же сут;

P'_{\text{вм}} – валовая производительность тоннажа в межлетний период навигации, т км/т-же сут;

- в межлетний период навигации:

$$GM = GP - GB \tag{6}$$

В качестве альтернативы рассмотрена стратегия использования флота в межлетний период навигации - в пессимистическом варианте на линии Красноярск - Дудинка в Лесосибирске перевалка грузов из барж проекта РВ-1800 в Р-56. Такая схема позволяет в определенной степени снизить потери провозной способности и уменьшить эксплуатационные расходы по флоту.

При выборе стратегии использования флота на грузовых перевозках с учётом нестабильности грузопотоков в качестве критерия принят показатель прибыли, который определен исходя из нулевой рентабельности по худшему варианту структуры эксплуатируемого флота (табл. 3). Предпочтение отдано первому варианту, что совпадает с предыдущим решением. Риск здесь составляет 4,3 млн. руб. потерь прибыли. Для её снижения предлагается: 1) перевести состав 428+4*Р-56 после работы в течении 60 суток на другое направление перевозок; 2) состав 1741+2*РВ-1800 - после 84 суток. Снижение грузооборота на 40 млн. ткм в пессимистическом

варианте рекомендуется компенсировать за счёт корректировки периода работы составов: первого - на 50 суток и второго – на 75 суток.

Таблица 3

Характеристика рискованных решений по выбору стратегии использования флота на грузовых перевозках с учётом оценки уровня риска нестабильности грузопотоков

Индекс варианта структуры эксплуатируемого флота	Прибыль в зависимости от оценки вероятности плана перевозок, млн. руб.			Ожидаемая прибыль (P_{ij}), млн. руб.	Риск ($\delta \mathcal{E}_i$), млн. руб.
	$P_1=0,50$	$P_2=0,35$	$P_3=0,15$		
1	31,0	37,7	44,3	37,3	4,3
2	0	22,7	26,7	11,9	8,6
3	0	0	0	0	0

Заключение

На основе анализа полученных результатов исследования проблемы формирования системы организации стратегического управления работой флота судоходной компании разработаны соответствующие предложения. В соответствии с ними основным её элементом является центр принятия и реализации стратегий, который взаимодействует с остальными: ресурсы и средства компании; мониторинг, в составе которого учёт, контроль и регулирование. Для подготовки и принятия решений центром используется методический инструментарий, адаптированный к условиям работы флота с учетом природно-климатических и рыночных факторов. Результатом функционирования системы стратегического управления являются разработка, принятие и реализация предложений в области функционирования и развития судоходной компании. Их основу, на наш взгляд, составляет рациональная стратегия использования флота на заданных направлениях перевозок грузов.

В частности, конкурентная стратегия, элементом которой является стратегия использования флота на перевозках грузов с учётом оценки уровня риска под влиянием вариантного характера изменения глубин судового хода, как по годам, так и в течении навигации (весна и межень). Распределение грузопотоков по периодам навигации принято исходя из условия низменного количества флота в течение навигации. По результатам анализа решения, полученного в процессе обоснования, в приведённом примере принята стратегия, при которой используются на перевозках составы: 428+4* Р-56 в количестве 2-х ед. и 1741+2* РВ-1800 - 3-х ед.

Возможность реализации той или иной стратегии определяется в зависимости от оперативной обстановки с учётом нестабильности грузопотоков. При увеличении объёма перевозок вводится в эксплуатацию требуемое количество судов, а при уменьшении – выводятся. В случае увеличения глубин судового хода эксплуатируются крупнотоннажные суда с полной загрузкой, а при уменьшении глубин загрузка снижается, и используются на маловодных участках малотоннажные суда с перевалкой на крупнотоннажные. Так, при падении глубин до 1,9 м. на участке Красноярск - устье р. Ангара реки Енисей предлагается перевалка грузов в Лесосибирске из барж проекта РВ-1800 в баржи Р-56.

Список литературы

1. Блинов М.Ю. Формирование конкурентной стратегии судоходной компании: дис. канд. экон. наук : 08.00.05 - СПб., 2006. -169 с. РГБ ОД, 61:07-8/704.

2. Бунеев В.М. Менеджмент на внутреннем водном транспорте:/ В.М. Бунеев, А.В. Зачесов, Ю.В. Турищев /Под общей редакцией В.М. Бунеева. – Новосибирск: Новосиб. гос. акад.вод. трансп., 2013. – 430 с.
3. Бунеев В.М. Особенности стратегического менеджмента на водном транспорте/ В.М. Бунеев, В.А. Виниченко, Т.В. Глоденис // Вестник транспорта. - 2020. - № 1, с. 32-34.
4. Бунеев В.М. Стратегия поведения судоходной компании на рынке транспортных услуг:/ В.М. Бунеев, И.А. Пичурина// Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока.- Новосибирск: СГУВТ, 2020, №1-2, стр. 5-10.
5. Бунеев В.М. Стратегия и концепция развития судоходной компании./ В.М. Бунеев // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока.- Новосибирск: СГУВТ, 2015, №3, стр. 36-40.
6. Зачёсов В.П., Платов Ю.И. Использование информационных технологий для оперативного планирования и регулирования работы флота /В.П. Зачёсов, Ю.И. Платов // Вестник ВГАВТ- ВГАВТ, 2017.-выпуск 51, стр.122-123.
7. Киринос Д.А. Основные принципы управления работой флота морской в современных рыночных условиях /Д.А. Киринос // Научное обозрение. Технические науки. – 2020. – № 5 – С. 58-64
8. Михайлова А.В. Особенности управления судоходными компаниями в современных условиях развития отрасли / А.В. Михайлова, С.А.Бородулина // Вестник Сиб.АДИ, 2016, стр. 129 - 136
9. Уртминцев Ю.Н. Конкурентная среда деятельности судоходных компаний и проблемы ее анализа / Ю. Н. Уртминцев // Сб. науч. тр. / ВГАВТ. - Н.Новгород, 2001. – Вып. 296. - С. 11-28.
10. Уртминцев, Ю.Н. Организация работы речного флота в условиях рынка: проблемы методологии: монография / Ю. Н. Уртминцев. - Н.Новгород : ВГАВТ, 2003. - 252 с.
11. Семенчук Е.Л. Проектирование реализации стратегий судоходной компании. /Е.Л. Семенчук // Управление проектами та розвиток виробництво :35 наук. пр. – Луганськ дид во СНУ ім. В. Даля , 2004 - №2(10)
12. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996.
13. Ergashovna, A. O. Eshmuhammadovna, S. D. ., & Ortiqali ogli, Y. A. . (2022). EFFICIENCY OF USING MODERN MANAGEMENT METHODS IN MANAGEMENT OF ENTERPRISES. Eurasian Journal of Law, Finance and Applied Sciences, 2(2), 107–114. Retrieved from <https://www.in academy.uz/index.php/EJLFAS/article/view/763>
14. Kvint. V. L. Strategic management and economy in the global forming market: Monograph / V. L. Kvint – M.: Biznes Atlas, 2012. - 630
15. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: The Free Press, 1985 (2nd ed. – New York : Free Press, 1998. – 592 p. – ISBN 978-0-684-84146-5). – Text : unmediated Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage. Free Press. ISBN 978-0-684-84146-5.
16. Powell, Thomas C. (1 September 2001). "Competitive advantage: logical and philosophical considerations". Strategic Management Journal. 22 (9): 875–888. doi:10.1002/smj.173.

References

1. Blinov M.Yu. Formation of a competitive strategy for a shipping company: dis. Ph.D. econ. Sciences: 08.00.05 - St. Petersburg, 2006 .-169 p. RSL OD, 61:07-8/704.
2. Buneev V.M. Management in inland water transport:/ V.M. Buneev, A.V. Zachesov, Yu.V. Turishchev /Under the general editorship of V.M. Buneeva. – Novosibirsk: Novosibirsk. state acad.vod. transport., 2013. – 430 p.
3. Buneev V.M. Features of strategic management in water transport / V.M. Buneev, V.A. Vinichenko, T.V. Glodenis // Transport Bulletin. - 2020. - No. 1, p. 32-34.
4. Buneev V.M. Behavior strategy of a shipping company in the transport services market:/ V.M. Buneev, I.A. Pichurina // Scientific problems of transport in Siberia and the Far East. - Novosibirsk: SGUVT, 2020, No. 1-2, pp. 5-10.
5. Buneev V.M. Strategy and concept for the development of a shipping company./ V.M. Buneev // Scientific problems of transport in Siberia and the Far East. - Novosibirsk: SGUVT, 2015, No. 3, pp. 36-40.

6. Zachesov V.P., Platov Yu.I. The use of information technologies for operational planning and regulation of the fleet / V.P. Zachesov, Yu.I. Platov // Bulletin of VGAVT-VGAVT, 2017.-issue 51, pp.122-123.
7. Kirnosov D.A. Basic principles of managing the operation of the marine fleet in modern market conditions / D.A. Kirnosov // Scientific review. Technical science. – 2020. – No. 5 – P. 58-64
8. Mikhailova A.V. Features of management of shipping companies in modern conditions of industry development / A.V. Mikhailova, S.A. Borodulina // Bulletin of Sib.ADI, 2016, pp. 129 - 136
9. Urtmintsev Yu.N. Competitive environment of shipping companies and problems of its analysis / Yu. N. Urtmintsev // Collection of articles. scientific tr. / VGAVT. - N. Novgorod, 2001. – Issue. 296. - pp. 11-28.
10. Urtmintsev, Yu.N. Organization of river fleet work in market conditions: problems of methodology: monograph / Yu. N. Urtmintsev. - N.Novgorod: VGAVT, 2003. - 252 p.
11. Semenchuk E.L. Designing the implementation of shipping company strategies. /E.L. Semenchuk // Project management and development of laboratory sciences: 35 sciences. Ave. – Lugansky did in SNU im. V. Dalia, 2004 - No. 2(10)
12. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996.
13. Ergashovna, A. O. Eshmuhammadovna, S. D. ., & Ortiqali ogli, Y. A. . (2022). EFFICIENCY OF USING MODERN MANAGEMENT METHODS IN MANAGEMENT OF ENTERPRISES. Eurasian Journal of Law, Finance and Applied Sciences, 2(2), 107–114. Retrieved from <https://www.in.academy.uz/index.php/EJLFAS/article/view/763>
14. Kvint. V. L. Strategic management and economy in the global forming market: Monograph / V. L. Kvint – M.: Biznes Atlas, 2012. - 630
15. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: The Free Press, 1985 (2nd ed. – New York : Free Press, 1998. – 592 p. – ISBN 978-0-684-84146-5). – Text : unmediated Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage. Free Press. ISBN 978-0-684-84146-5.
16. Powell, Thomas C. (1 September 2001). "Competitive advantage: logical and philosophical considerations". Strategic Management Journal. 22 (9): 875–888. doi:10.1002/smj.173.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Бунеев Виктор Михайлович, д.э.н., профессор кафедры Управление работой флота, Сибирский государственный университет водного транспорта» (ФГБОУ ВО «СГУВТ»), 630099, г. Новосибирск, ул. Щетинкина, 33, e-mail: buneev_vm@mail.ru

Viktor M. Buneev, Doctor of Economics, Professor Fleet Management, Siberian State University of Water Transport" (FSUE VO "SGUVT"), 630099, Novosibirsk, Shchetinkina str., 33, e-mail: buneev_vm@mail.ru

Ноздрачёв Сергей Владимирович, аспирант кафедры Управление работой флота, Сибирский государственный университет водного транспорта» (ФГБОУ ВО «СГУВТ»), 630099, г. Новосибирск, ул. Щетинкина, 33, e-mail: nsv.0104@gmail.com

Sergey V. Nozdrachev, postgraduate student of the Department of Fleet Management, Siberian State University of Water Transport" (FSUE VO "SGUVT"), 630099, Novosibirsk, Shchetinkina str., 33, e-mail: nsv.0104@gmail.com

Статья поступила в редакцию 19.09.2023; опубликована онлайн 20.12.2023.
Received 19.09.2023; published online 20.12.2023.