

УДК 65.014; 656.6

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ КРУПНЕЙШИХ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗЧИКОВ (АЗИЯ – ЕВРОПА – АЗИЯ)**

**О. М. Мудрова**, канд. техн. наук, заведующий отделом развития морского транспорта  
**М. А. Лихачева**, научный сотрудник отдела развития морского транспорта

Приведен краткий обзор рынка морских контейнерных перевозок на направлении Азия – Европа – Азия, иллюстрирующий деятельность трех международных альянсов крупнейших перевозчиков (Maersk, MSC, COSCO, CMA CGM Group, Hapag-Lloyd, ONE), обеспечивающих 99% грузопотоков на рассматриваемом направлении. Проведен анализ организационных структур крупнейших контейнерных перевозчиков, включая структуру бизнеса, состав и схемы управления транспортно-логистическими активами. Выявлены особенности организационных структур компаний, позволяющие им находить баланс контроля и самостоятельности своих бизнес-единиц, оптимально координировать их работу.

**Ключевые слова:** морские контейнерные перевозки, организационная структура предприятия, транспортно-логистический холдинг, стратегический альянс, управление активами.

Организационная структура предприятия (далее – оргструктура) – это определенная структурная схема, которая является основой распределения функций среди людей, находящихся в этой структуре. Она представляет собой руководство, объясняющее особенности работы фирмы и то, как эта работа выстроена. Иначе говоря, организационная структура дает описание того, кто и как принимает решения в конкретной компании [1].

В условиях ужесточения конкуренции и ради получения прибыли крупные компании стремятся сокращать издержки, диверсифицировать свою деятельность и выходить на смежные рынки. Подобные изменения влекут за собой необходимость структурных преобразований и перехода от простейших линейных и функциональных оргструктур к более сложным формам управления активами (например, дивизиональной или географической). Для крупнейших контейнерных перевозчиков задача реформирования организационной структуры, без сомнения, является актуальной.

### ***Краткий обзор рынка морских контейнерных перевозок***

По данным различных источников [2, 3], объем контейнерных перевозок на направлении Азия – Европа – Азия составляет от 20 до 25 млн TEU в год, при этом грузопоток из Азии в Европу значительно превышает обратный грузопоток (рисунок 1).

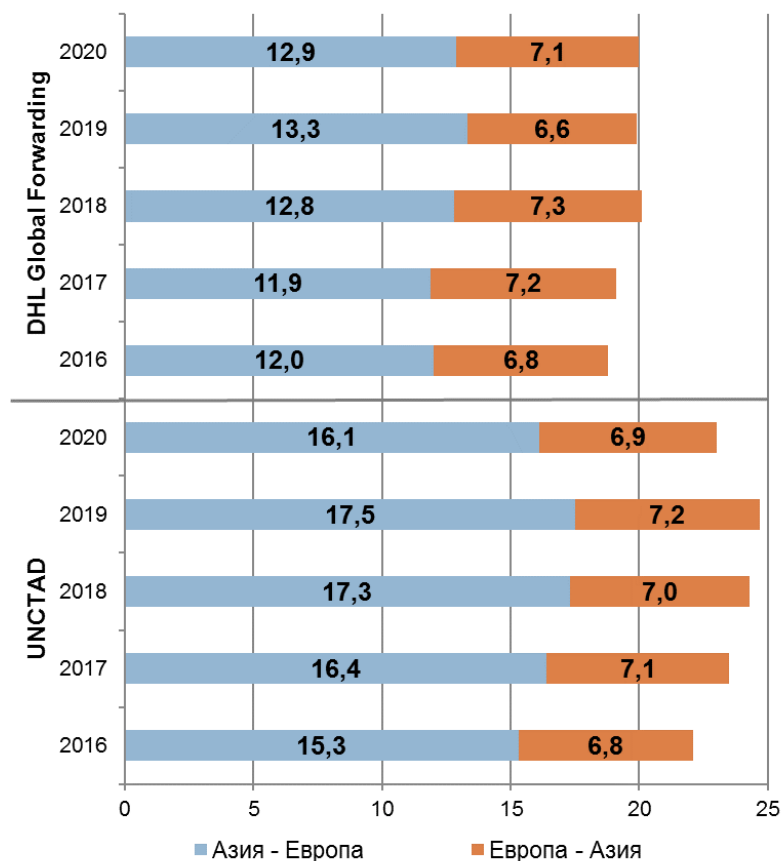


Рисунок 1 – Динамика объема морских контейнерных перевозок в направлении Азия – Европа – Азия в 2016–2020 годах, млн TEU

По данным Alphaliner [4], в последние годы практически 99 % перевозок на рассматриваемом направлении выполняется тремя международными альянсами (рисунок 2).

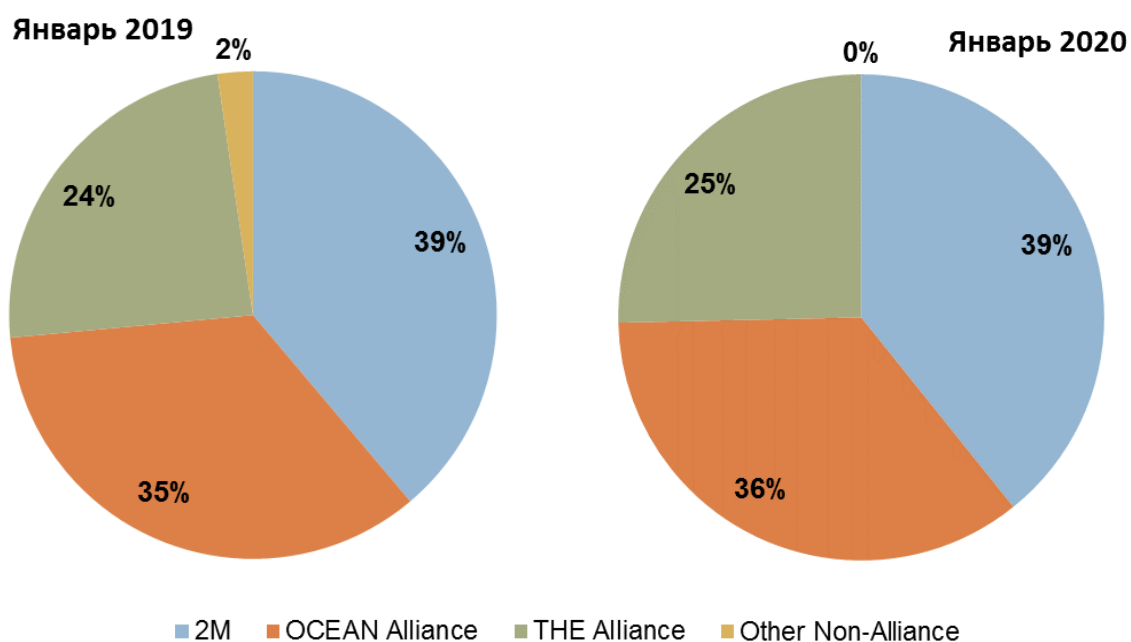


Рисунок 2 – Распределение провозной способности флота, обеспечивающего направление Дальний Восток – Европа, в январе 2019 года и январе 2020 года по альянсам, тыс. TEU

Крупнейшими перевозчиками, входящими в эти альянсы, являются:

- Maersk – датская компания, оперирующая в различных секторах экономики, по большей части известная своим транспортным бизнесом, создана в 1928 году;
- MSC – Mediterranean Shipping Company, базирующаяся в Женеве, создана в 1970 году;
- COSCO Group – китайская China Ocean Shipping Company, создана в 1961 году;
- французская CMA CGM Group, создана в 1977 году;
- немецкая Harpag-Lloyd, создана в 1970 году;
- японский холдинг ONE – Ocean Network Express, организован в 2017 году.

### *Анализ организационных структур крупнейших контейнерных перевозчиков*

Исторически все компании, за исключением ONE, были сформированы на базе одной судоходной компании либо контейнерной линии. Компании Harpag-Lloyd, Maersk, MSC были созданы как частные семейные компании; CMA CGM была государственной компанией, затем приватизирована; COSCO является государственной компанией. ONE, по сути, представляет собой совместное предприятие трех судоходных компаний, основанное на объединении деятельности и транспортно-логистических активов исключительно в сегменте контейнерных перевозок.

Перечисленные контейнерные перевозчики организационно представляют собой транспортно-логистические холдинги. В состав такого холдинга может входить более 700 аффилированных компаний с различным долевым участием.

Каждый перевозчик имеет те или иные особенности структуры своего бизнеса. Например, компании Maersk и CMA CGM сосредоточены на осуществлении контейнерных перевозок, но имеют значительную часть портового и логистического бизнеса. Компания MSC помимо контейнерных перевозок занимается морскими круизами, а COSCO занимается всем, даже социальной сферой обслуживания (рисунок 3).

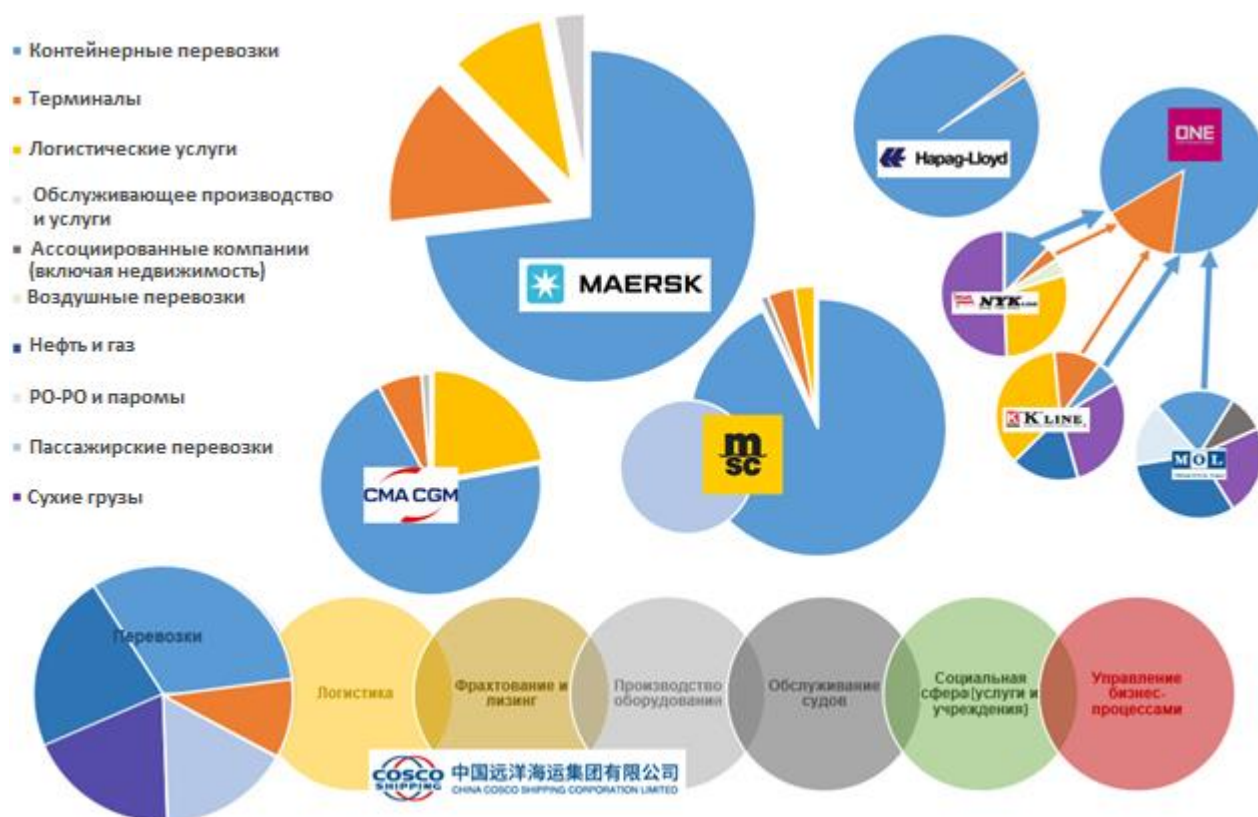


Рисунок 3 – Структура бизнеса крупнейших контейнерных перевозчиков

Основные транспортно-логистические активы перевозчиков представлены в таблице:

Характеристика активов	Maersk	MSC	COSCO	CMA CGM	Hapag-Lloyd	ONE
Доля рынка, %	16,6	15,7	12,3	11,5	7,2	6,5
Контейнеровозы, ед.:						
-собственные	312	136	174	121	112	71
-зафрахтованные	339	424	306	384	124	141
Суммарная провозная способность судов, тыс. TEU	3 944	3 736	2 930	2 729	1 707	1 549
Терминалы, ед.	66	39	38	45	2	1+24
Альянс	2М с 2015 г.		OCEAN Alliance с 2017 г.		THE Alliance с 2017 г.	

Источники: [5], официальные сайты компаний

Для работы на контейнерных линиях могут быть задействованы как собственные суда перевозчиков, так и зафрахтованные суда. Терминалы, как наиболее дорогостоящие активы, в основном находятся в долевой собственности с другими участниками рынка.

Перевозчики постоянно увеличивают и оптимизируют свои активы за счет:

- поглощения других компаний;
- строительства экологически эффективного флота большей провозной способности;
- приобретения в долевую собственность существующих терминалов и строительства новых;

- создания или покупки компаний, дополняющих комплекс транспортно-логистических услуг;
- образования альянсов между собой и с другими крупными линейными перевозчиками.

*Стратегические альянсы* представляют собой соглашение о кооперации двух и более независимых компаний, координирующих стратегическое планирование и управление активами для достижения крупных коммерческих целей. Альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом и является наименее ограничиваемым законодательством способом проникновения на рынок. Альянсы включают обмен слотами, совместное использование судов, терминалов и оборудования, распределение маршрутов, координацию контейнеров, контроль фидерных перевозок, информационное обеспечение перевозок, то есть подразумевают полную интеграцию услуг, предоставляемых членами альянса. Важной мотивацией для участия в стратегических альянсах является расширение охвата и предоставление клиентам большего количества маршрутов [6, 7].

Для управления широким набором активов крупнейшие перевозчики, как правило, выделяют следующие функциональные структуры:

- *транспортную* – морские перевозки одной или несколькими судоходными компаниями;
- *портовую* – управление портовыми терминалами и портовым флотом;
- *логистическую* – управление цепочками поставок, интермодальные перевозки, страхование и хранение груза, таможенное оформление, контрактная логистика и др.;
- *производственную* – технический менеджмент судов, производство и обслуживание контейнерного парка и т. д.

### ***Maersk***

Управление Maersk организовано по двухуровневой системе – совет директоров выполняет функции надзора, а исполнительный совет отвечает за общую деятельность компании, финансовые результаты и коммерческий рост.

Деятельность компании для представления отчетности и анализа финансовых показателей разделена на следующие сегменты: морская составляющая – Ocean, логистика и сопутствующие услуги – Logistics & Services, портовая составляющая – Terminals & Towage, производство контейнеров и другие направления деятельности – Manufacturing & Others.

Морская составляющая охватывает деятельность судоходных компаний *Maersk Line, Safmarine, Sealand – A Maersk Company* и *Hamburg Süd*, деятельность крупных перегрузочных портов-хабов, находящихся под управлением *APM Terminals* и совместных предприятий в Роттердаме, Маасвлакте, Танжере, Порт-Саиде, Салале, Танджунг Пелепас и Бремерхафене, а также деятельность подразделения *Maersk Oil Trading*.

Логистическая составляющая включает в себя управление цепочками поставок и услуг 4PL, интермодальные перевозки, все виды хранения груза на сухих терминалах, экспедирование на морском и воздушном транспорте, создание

комплексных логистических решений и деятельность в сфере финансирования торговых операций.

Портовая составляющая объединяет деятельность в портах полностью или частично контролируемую *APM Terminals*, а также услуги буксиров под управлением компании *Svitzer*.

Производственная составляющая включает в себя деятельность подразделения *Maersk Container Industry* и *Maersk Supply Service* (оператор килекторов и судов снабжения, услуги и комплексные решения в энергетическом секторе).

Схема управления транспортно-логистическими активами группы компаний *Maersk* представлена на рисунке 4.

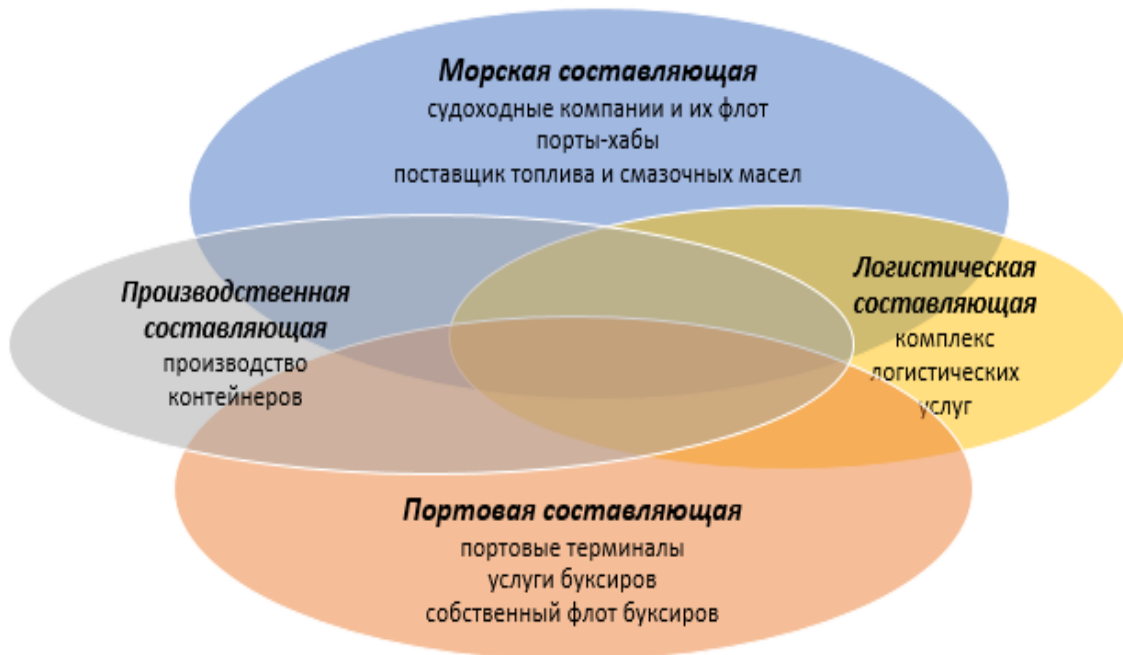


Рисунок 4 – Схема управления транспортно-логистическими активами *Maersk*

Транспортно-логистические активы группы компаний *Maersk* распределяются в зависимости от принадлежности к основным указанным сегментам, выделенным по направлению деятельности. Расходы и доходы также распределяются по сегментам. Общий доход представляет суммарные доходы от всех сегментов.

### **MSC**

Управление транспортно-логистическими активами *MSC* осуществляется через дивизионы и их подразделения. Деятельность компании разделяется на два дивизиона в зависимости от типа перевозок, первый из которых отвечает за грузовые перевозки, а второй – за пассажирские.

В грузовой дивизион входят: *MSC Mediterranean Shipping Company*, *MSC Shipmanagement, Ltd.*, *Terminal Investment Limited Sàrl* и *MEDLOG*. Пассажирский дивизион состоит из следующих компаний: *MSC Cruises*, *Grandi Navi Veloci*, *Società Navigazione Alta Velocità*.

Схема управления транспортно-логистическими активами *MSC* представлена на рисунке 5.



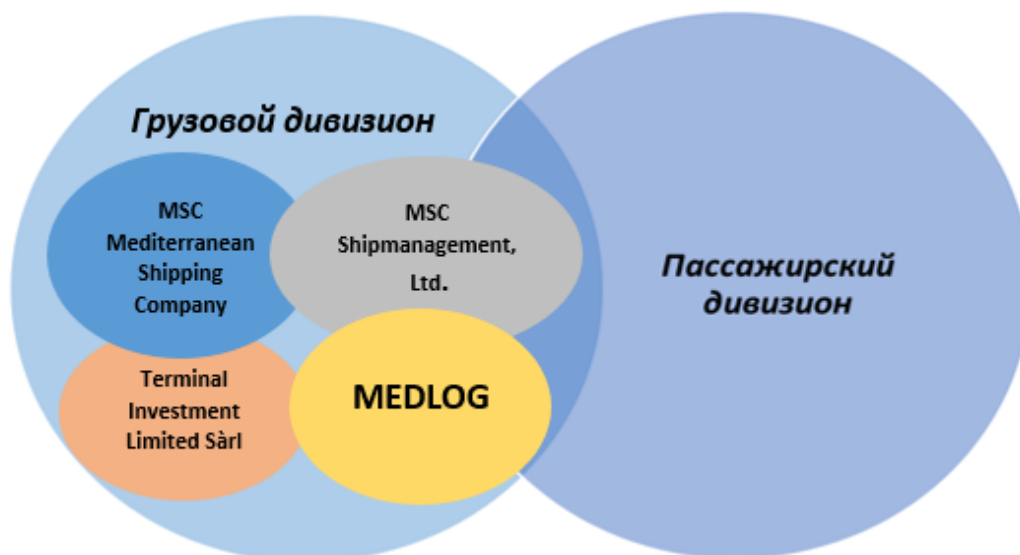


Рисунок 5 – Схема управления транспортно-логистическими активами MSC

### **COSCO**

Управление COSCO Shipping организовано через сложную многоуровневую иерархическую систему, где главную роль играет совет акционеров при поддержке наблюдательного совета.

Деятельность компании для представления отчетности и анализа финансовых показателей разделена на два сегмента (рисунок 6):

- транспортную составляющую – внутренние и международные контейнерные перевозки и связанный с ними комплекс логистических услуг, выполняемые дочерними судоходными компаниями *COSCO SHIPPING Lines Co. Ltd* и *Orient Overseas (International) Limited*;
- портовую составляющую – управление терминалами и полный комплекс портовых услуг через дочернюю компанию *COSCO SHIPPING Ports Limited*.

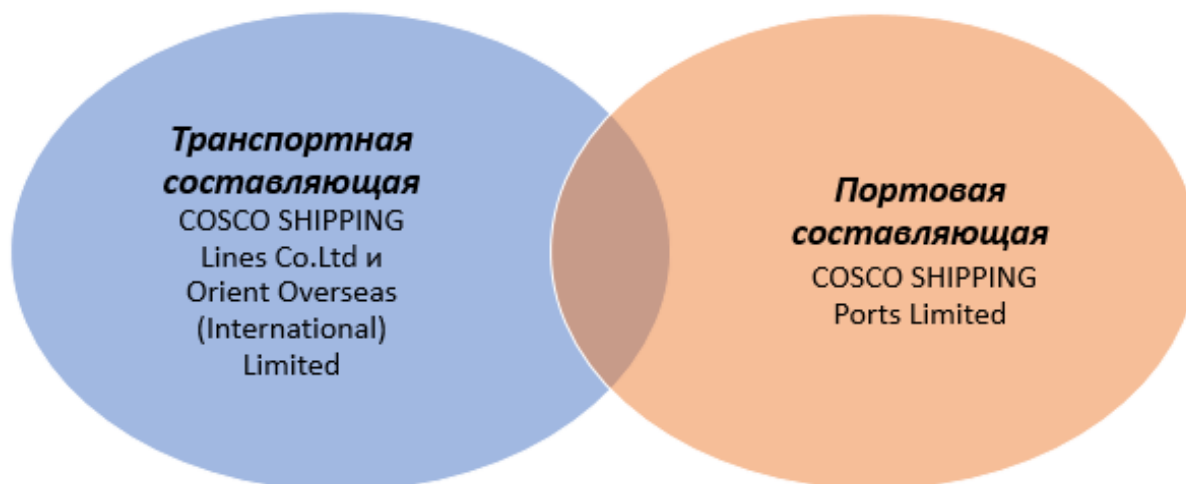


Рисунок 6 – Схема управления транспортно-логистическими активами COSCO Shipping

Транспортно-логистические активы COSCO Shipping распределяются в зависимости от принадлежности к двум указанным сегментам по направлению деятельности. Расходы и доходы также распределяются по сегментам. Общий доход представляет суммарные доходы обоих сегментов.

## **СМА CGM**

Управление СМА CGM осуществляется через совет директоров. Деятельность компании для представления отчётности и анализа финансовых показателей разделена на два основных сегмента:

- транспортная составляющая – контейнерные перевозки дочерними компаниями *Australian National Line, American President Lines Ltd., Cheng Lie Navigation Co. Ltd., Compagnie Marocaine de Navigationr (Comanav), Containerships group* и *Mercosul Line*;
- логистическая составляющая – полный комплекс логистических услуг, включая управление грузоперевозками и контрактную логистику, предоставляемый дочерней компанией *CEVA LOGISTICS*.

Деятельность портовых операторов *TERMINAL LINK* и *СМА TERMINAL*, как и дочерней компании *СМА Ships*, специализирующейся на техническом управлении и обслуживании судов, принадлежащих материнской компании, поддерживает и обслуживает эти два сегмента (рисунок 7).

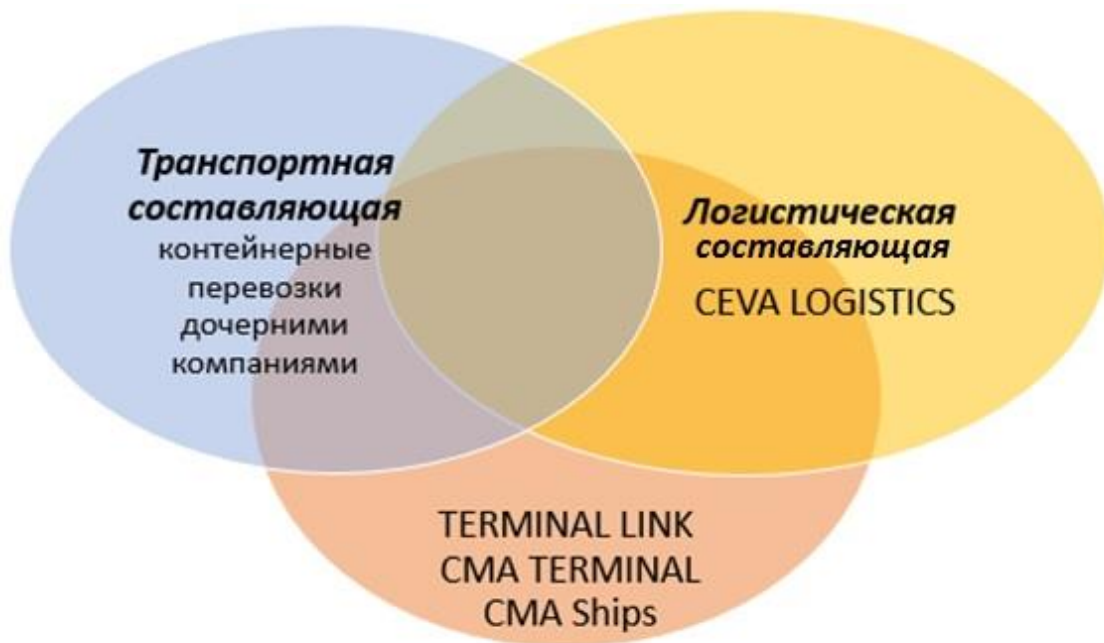


Рисунок 7 – Схема управления транспортно-логистическими активами СМА CGM

В рамках сделок с клиентами ведется централизованное управление, и активы регулярно перераспределяются в соответствии с потребностями. В случае если определенные сделки имеют свои особенности, ни одна из них не генерирует денежные потоки независимо от других. Суда, контейнеры, нематериальные активы и другие долгосрочные активы, связанные с основной деятельностью, рассматриваются на основе денежных потоков, сформированных общей деятельностью по контейнерным перевозкам.

Деятельность всех дочерних компаний СМА CGM взаимосвязана. Транспортно-логистические активы распределяются в целом на контейнерные перевозки. Доходы и прибыль выделяются отдельно по транспортной и логистической составляющим. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия относятся к прочим видам деятельности [8].



### ***Harag-Lloyd***

Harag-Lloyd AG является материнской контролирующей компанией Harag-Lloyd Group, зарегистрированной на бирже в соответствии с немецким законодательством, и имеет ключевые филиалы, работающие в области продаж и последующего обслуживания, в Нидерландах, Бельгии, Дании и Польше.

Harag-Lloyd управляется советом директоров как единое глобальное бизнес-подразделение с одной сферой деятельности (рисунок 8).

Распределение логистических активов (судов и контейнеров), управление рынком сбыта и ведение ключевых клиентов осуществляются по всей сети линейных перевозок. Группа получает прибыль исключительно за счет своей деятельности в качестве линейного перевозчика контейнеров. Общий доход группы компаний включает доход от транспортировки и обработки контейнеров, а также от связанных с этим услуг и комиссий по всему миру.

Таким образом, все активы, обязательства, показатели прибыли и расходы относятся только к одному сегменту – контейнерным линейным перевозкам и приходятся на группу компаний в целом. При этом доходная часть сгруппирована по географическим регионам. Доходы, не распределенные по регионам, включают доход от демареджа и детеншена, а также доход от арендной платы за грузовое пространство (слоты). Основными показателями эффективности являются ставки фрахта и объем перевозок по географическим регионам/направлениям перевозок, а также EBIT и EBITDA на уровне всей группы компаний.



Рисунок 8 – Схема управления транспортно-логистическими активами Harag-Lloyd

### ***ONE***

Организационная структура ONE является трехуровневой: холдинговая компания, операционная компания, региональные офисы. Холдинговая компания *Ocean Network Express Holdings, Ltd.* осуществляет контроль за управлением операционной компанией. Операционная компания *Ocean Network Express Pte, Ltd.* обеспечивает глобальное присутствие ONE через региональные офисы, филиалы, дочерние компании и совместные предприятия и осуществляет надзор за

региональными головными офисами в Гонконге, Сингапуре, Лондоне, США и Бразилии.

Доли в совместном предприятии ONE разделены по размеру флота компаний-соучредителей, при этом *Nippon Yusen Kabushiki Kaisha, Ltd. (NYK)* владеет 38 %, *Mitsui O.S.K. Lines, Ltd. (MOL)* и *Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd. (K Line)* по 31 % каждая. Управление основными активами осуществляется через операционную компанию ONE.

В 2019 году ONE и один из ведущих мировых операторов терминалов *Port of Singapore Authority (PSA)* организовали совместное предприятие *Magenta Singapore Terminal (MST)*. Финансовые показатели деятельности терминалов пока не интегрированы в отчетность компании, представляется только общая отчетность по контейнерным перевозкам. В дальнейшем планируется перевести на баланс ONE контейнерные терминалы компаний-соучредителей, расположенные за пределами территории Японии.

Схема формирования транспортно-логистических активов ONE представлена на рисунке 9.

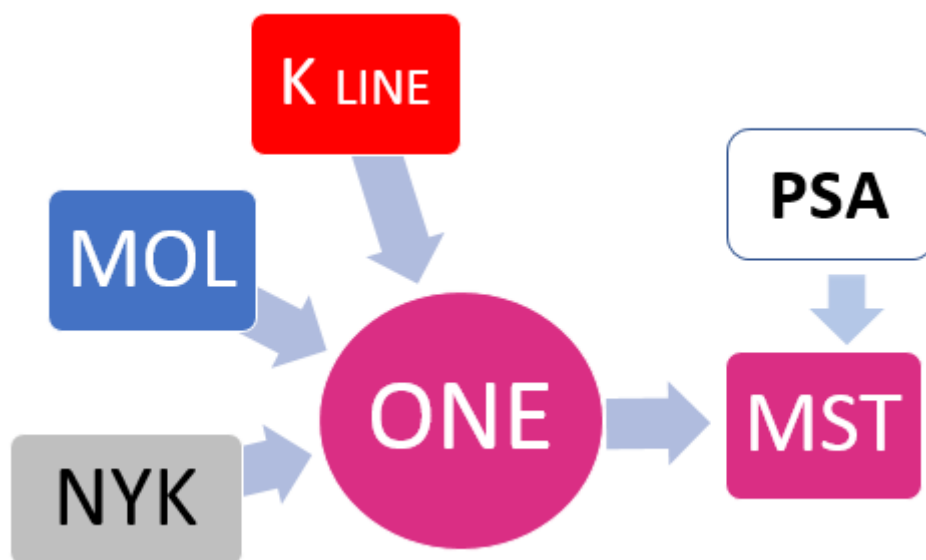


Рисунок 9 – Схема формирования транспортно-логистических активов ONE

Таким образом, управление Maersk, MSC, CMA CGM, Hapag-Lloyd осуществляется через совет директоров. В управлении COSCO Shipping главную роль играет совет акционеров при поддержке наблюдательного совета. Структура управления ONE представляет собой трехуровневую иерархию, включающую холдинговую компанию, операционную компанию и региональные офисы.

Исторически мировые компании-лидеры в сегменте контейнерных перевозок были сформированы на базе судоходных компаний. В дальнейшем, за счет слияний, поглощений, покупки транспортно-логистических активов, компании расширялись и формировали дополнительные функциональные структуры как для предоставления более полного комплекса логистических услуг, так и для большего контроля и регулирования сферы деятельности. Крупнейшие линейные перевозчики стремятся участвовать в строительстве новых портовых терми-

налов, в разработках, связанных с технической эксплуатацией судов, и в производстве контейнеров, постоянно совершенствуя свою организационную структуру для эффективного управления транспортно-логистическими активами. Реформирование оргструктур позволяет перевозчикам находить баланс контроля и самостоятельности своих бизнес-единиц, оптимально координировать их работу.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Организационная структура предприятия: виды и примеры // Электронный журнал «Генеральный Директор». URL: <https://www.gd.ru/articles/3813-organizatsionnaya-struktura> (дата обращения: 27.07.2021).
- 2 United Nations Conference on Trade and Development. Review of maritime transport 2019, 2020 [Электронный ресурс] // ЮНКТАД: [сайт]. URL: <https://unctad-stat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx> (дата обращения: 28.07.2021).
- 3 Global Forwarding Ocean Freight Market Update, April 2017 – January 2021 [Электронный ресурс] // DHL: [сайт]. URL: <https://lot.dhl.com/dhl-ocean-freight-market-update-january-2021/> (дата обращения: 28.07.2021).
- 4 Monthly Monitor, January 2019, January 2020 [Электронный ресурс] // Alphaliner: [сайт]. URL: <https://www.alphaliner.com/> (дата обращения: 28.07.2021).
- 5 ТОП-10 крупнейших контейнерных линий мира [Электронный ресурс] // Транспортно-логистический портал infotrans: [сайт]. URL: <https://infotrans.by/2020/07/07/top-10-krupnejshih-kontejnernih-linij-mira-7-07-2020> (дата обращения: 27.07.2021).
- 6 Фадеев Е. А. Методы конкурентной борьбы при создании и эксплуатации морских контейнерных линий // Е. А. Фадеев, Т. А. Богданова, С. С. Гончаренко // Вестник университета – 2016. – № 7–8. – С. 48–53.
- 7 Конвенция о Кодексе поведения линейных Конференций [Электронный ресурс]. Доступ из электронного фонда правовых и нормативно-технических документов (Консорциум Кодекс).
- 8 Сводная финансовая отчетность 2019 [Электронный ресурс] // CMA CGM S. A.: [сайт]. URL: <https://cmacgm-group.com/api/sites/default/files/2020-03/2019%20-%20Consolidated%20Accounts.pdf> (дата обращения 23.07.2020).