

УДК 338.47:339.96
JEL D81, L22

ГЛУШКО Г.М.

аспірант відділу ринку транспортних послуг

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАНУ

Французький бульвар, 29, м. Одеса, Україна, 65044

E-mail: mykolavalko@icloud.com

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті проаналізовано досвід формування стратегічного базису розвитку портової діяльності. Розглянуто питання вибору доцільних форм їх розвитку на основі стратегії, яка забезпечує реалізацію встановлених завдань з урахуванням специфіки діяльності портів та сучасних умов їх функціонування. Визначені та обґрунтовані основні принципи, етапи впровадження обраної стратегії.

Ключові слова: стратегія розвитку, портова діяльність, фінансова стратегія портів, критерії вибору інвестиційних стратегій портів

GLUSHKO G.M.

postgraduate student of the department of transport services market

Institute Of Market Problems And Economic&Ecological Research of the

National Academy Of Sciences Of Ukraine

Frantsuzskiy Boulevard, 29, Odessa, Ukraine

E-mail: mykolavalko@icloud.com

STRATEGIES OF PORT ACTIVITIES: PRINCIPLES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION

In a market economy, which directed toward economic methods of control, particularly relevant researches relating to the definition and formation of strategies for the development of port activities. Building wide range of industrial strategies for long-term prospect programs on the basis of each individual port within the industry are the vectors, which reinforce the need to find out the ways for implementation the established objectives. Due to the specific port activity, the conditions under which it is exercised, institutional uncertainty factors etc. forming appropriate methodological support for implementation of these programs. The investigation of the most suitable port activity strategies, principles and consistency of implementation have chosen as the purpose of this study.

Notably the basic conditions for any development programs are proposed. But for the selection and investigation such a sophisticated and multiplex conception as a market strategy of the port activity development it is appropriate to use system approach. It supposes that market strategy is a holistic approach, that is system with essential factors, its interconnection and interrelation, conditions of realization the port strategy as a system so on.

Specifying the strategic choice in accordance with market reality, resources and organizational port capacity, ports should generate functional strategy at middle corporate management. It is valid that the most important sort of functional strategy is financial strategy. In the article the process of budgeting is divided into appropriate stages, where the second one involves the selection of the criteria for investment decision-making. The essential principles of a long-term prospect budget elaboration have been developed in the investigation.

Keywords: development strategy, port activity, financial strategy of ports, selection criteria of ports investment strategies

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах ринкової економіки, орієнтованої на економічні методи керування, особливо актуальними стають дослідження, пов'язані із визначенням та формуванням стратегій розвитку портової діяльності. Побудова загальногалузевих стратегій на довгу перспективу, формування на їх основі програм розвитку кожним окремим портом в межах галузі, являють собою лише вектори та посилюють необхідність пошуку шляхів здійснення встановлених завдань.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. В економічній літературі зустрічаються різні визначення категорії стратегія. Так, А. Чандлер, автор однієї з перших робіт в області стратегічного

планування, вважає, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [1, с.5].

У ряді робіт під стратегією розуміється набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї чи іншої системи [2, с.115]; напрямки діяльності фірми, що забезпечують досягнення поставлених цілей [3, с.76].

Проте, у даних роботах недостатньо досліджено принципи формування стратегій у сучасних умовах, що є вкрай важливим для формування бачення розвитку та регулювання саме портової діяльності на перспективу.

Тим часом, говорячи про формування стратегії портів, необхідно мати на увазі сукупність методів ефективною реалізації економічного потенціалу їх господарського механізму. У роботі Ільченко С.В. [4, с. 24] йдеться про те, що “Економіко-організаційний механізм формування внутрішньої стратегії портових комплексів включає вибір генерального напрямку розвитку порту, організаційних форм його розвитку, системи праводносин до майна комплексу, фінансових джерел розвитку та удосконалення системи маркетингу (маркетингова стратегія) порту”. Вибір у якості провідної - ринкової стратегії, передбачає певні особливості та суперечності. Так, в економічній літературі зустрічаються підходи, спрямовані на визначення змістовних характеристик ринкової стратегії, пов'язаних з оцінкою продуктивності використання ресурсів, альтернативної вартості, супутніх витрат та втрат, умов взаємного ув'язування цілей із позиції запобігання неспроможності (банкрутства) підприємств в довгостроковій перспективі. Так, наприклад, розглядаючи проблеми ефективності досягнення стратегічних цілей, А. П. Градов вважає, що ринкова стратегія повинна включати певні правила і прийоми, видокремлені ним у роботі [2, с.117-118].

Представлений перелік правил є досить ємним, та охоплює, по суті, усю методологію організації бізнесу з моменту визначення місії підприємства, тобто, фактично цільової орієнтації підприємства, формування його виробничого профілю протягом усього періоду функціонування. Проте, на наш погляд, даний перелік не містить систематизації представлених правил.

Такий підхід підтверджується аналізом запропонованої в роботі [2] універсальної схеми побудови загальної ринкової стратегії та її складових елементів, що реалізуються в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємств [2, с. 121-126].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Узагальнення різних точок зору на розуміння сутності стратегії розвитку дозволяє нам виділити найбільш важливі елементи, які визначають її зміст. До них, на наш погляд, варто віднести:

- формування цілей розвитку системи;
- сукупність правил і прийомів досягнення цілей;
- наявність ресурсів для реалізації правил і прийомів щодо досягнення цілей всієї системи.

Виділені елементи стратегії розвитку є основними для формування економічної стратегії розвитку портів, однак при формулюванні її змісту необхідно враховувати, що економічна стратегія повинна насамперед встановлювати правила і прийоми, які повинні базуватися на економічних методах управління, та забезпечувати економічно ефективною досягнення стратегічних цілей.

Не менш важливе значення для економічної стратегії портів має аналіз суб'єктивних умов, що визначають можливості використання портами економічних методів керування. До таких суб'єктивних умов, на наш погляд, варто віднести сукупність ресурсів для здійснення портової діяльності, ступінь їхнього використання, потенційні та реальні резерви ресурсів, економічну ефективність взаємодії різних видів ресурсів. Саме ресурси становлять основу економічного потенціалу портів і ступінь їх використання, що є одним з найголовніших показників, який характеризує економічну ефективність ведення господарської діяльності портами.

Формулювання цілей дослідження Враховуючи специфіку портової діяльності, умови, у яких вона має здійснюватися, фактори інституційної невизначенності тощо, є доцільним формування методичного забезпечення виконання стратегічних програм. Тому метою цього дослідження було обрано обґрунтування найбільш прийнятних для портової діяльності стратегій, принципів їх здійснення та послідовність впровадження.

Тобто пропонуються базисні умови здійснення будь яких програм розвитку. А для відбору та дослідження такого складного і багатогранного поняття як ринкова стратегія розвитку портової діяльності, на наш погляд, є доцільним застосування системного підходу, який припускає розгляд ринкової стратегії як цілісного об'єкту – системи, виявлення визначальних факторів, вивчення взаємозв'язків і взаємозалежностей між системоутворюючими факторами, виявлення умов реалізації такої стратегії портами як системи тощо.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стратегічні цілі портів є основними при розробці стратегій їх розвитку. У зв'язку з цим необхідно звернутися в першу чергу до розгляду й обґрунтування стратегічних цілей у діяльності портів. Їх доцільно поділити на глобальні та локальні, які знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку та взаємозалежності. При цьому локальні цілі носять підлеглий характер стосовно глобальної стратегії, досягнення якої можливо на основі реалізації локальних цілей. Глобальною метою функціонування портів в умовах ринкової економіки прийнято розглядати максимізацію прибутку.

Ця точка зору не позбавлена логіки щодо комерційних підприємств і організацій. Однак варто помітити, що лише максимізація прибутку взагалі не може бути орієнтиром у діяльності портів. На окремих етапах їх життєвого циклу, а саме на етапі впровадження, на початкових стадіях етапу росту, коли необхідно завойовувати ринок, порти можуть функціонувати за принципом беззбитковості, тобто компенсації витрат виробництва і реалізації. Цей же принцип актуальний і на окремих етапах циклу розвитку, схильного до флуктуацій, зокрема, на етапах спаду виробництва, коли одержання прибутку стає також проблематичним і розглядається не інакше як глобальна мета в довгостроковій перспективі. Тим часом, говорячи про максимізацію прибутку як глобальної мети, необхідно приймати до уваги припустимі межі її нарощування, обумовлені економічною і соціальною ефективністю її досягнення.

Більш того, певні обмеження процесу реалізації глобальної мети – максимізації прибутку складають такі характеристики, як обсяг ресурсів у портах, розмір супутніх витрат, умови забезпечення соціального прогресу, підтримка здорової екологічної обстановки та інші.

При цьому, основні рішення щодо стратегічної орієнтації портів мають розроблятися на вищому корпоративному рівні керівництва у залежності від існуючої структури господарського механізму, змін у динаміці та структурі ринкового попиту, і носити узагальнюючий характер.

Конкретизуючи стратегічний вибір стосовно до реальної ситуації в ринкових сегментах, ресурсним та організаційним можливостям, порти мають здійснювати формування функціональних стратегій на середньому рівні корпоративного управління.

Розробка функціональних стратегій у напрямку розвитку організаційно-економічного механізму регулювання портової діяльності, на наш погляд, у самому загальному вигляді, має складатися з наступних етапів:

- 1) визначення ролі, значення і конкретного змісту кожного функціонального підрозділу порту в рамках визначеної економічної стратегії;
- 2) уточнення, яким чином виконання даним підрозділом своєї мети буде сприяти розвитку організаційно-економічного механізму регулювання портової діяльності;
- 3) проведення чіткого розмежування й узгодження між функціями в рамках ринкової стратегії порту;
- 4) вивчення і критична оцінка ресурсів, які споживаються функціональними підрозділами у порівнянні з відповідним результатом діяльності цього функціонального підрозділу;
- 5) орієнтація виконавців усіх функціональних підрозділів на досягнення цілей функціонування організаційно-економічного механізму регулювання портової діяльності;
- 6) попередження та запобігання можливих конфліктів, пов'язаних із професійною компетентністю, професійною етикою та підприємництвом.

На практиці, процес розроблення функціональних стратегій носить багатоступінчастий характер, який включає етапи узгодження і координації. Тим часом, делегування сфери прийняття стратегічних рішень на більш низьких функціональних рівнях, сприяє формуванню у порту зовсім нового підходу до реалізації його організаційно-економічного механізму і розширенню можливостей у досягненні встановлених цілей. Незалежне формування функціональних стратегій відкриває величезні резерви підвищення ефективності організаційно-економічного механізму регулювання портової діяльності.

Придїляючи належну увагу функціональній стратегії, можливо більш результативно впливати як на ефективність роботи будь-якого функціонального підрозділу в рамках реалізації економічної стратегії порту, так і на величину витрат на фінансування цього підрозділу. Однієї з найбільш важливих і значущих функціональних стратегій для реалізації економічної стратегії функціонування організаційно-економічного механізму регулювання портової діяльності є фінансова стратегія.

Формування фінансової стратегії в значній мірі взаємопов'язано із функціональною стратегією маркетингу, тому що від правильності рішень в області ціноутворення, орієнтації на ті чи інші сегменти ринку, інтенсивності зусиль з просування послуг на ринку транспортних послуг, контролю над реалізацією і своєчасним корегуванням маркетингової політики залежить фінансовий успіх портів. В умовах ринкової економіки розробленню фінансової стратегії, на наш погляд, повинен передувати глибокий та всебічний економічний аналіз наступної інформації: загальноекономічних даних, галузевої статистики, даних по портах-конкурентах, загальні данні щодо результатів діяльності у межах портової галузі країни й врахування загальносвітових тенденцій, а також власні показники діяльності.

Коливання попиту по всій портовій сфері може відобразитися на величині оборотних коштів портів, дебіторській заборгованості, у кінцевому рахунку – на рентабельності власного капіталу та рівні фінансування довгострокових і поточних потреб портів.

Формування портами фінансової стратегії припускає розробку довгострокового і короткострокового фінансового планів. Процес складання довгострокового фінансового плану, на наш погляд, повинен включати наступні кроки:

1 крок – потреби в капіталі визначаються роздільно по оборотних і основних засобах, і являють собою дані про фінансові засоби, необхідні для розширення, ремонту, модернізації, реконструкції та раціоналізації виробництва. Розмір необхідних оборотних коштів залежить від загальної суми основних засобів та їхнього обігу.

На цьому етапі також здійснюється вибір форми та джерела отримання кредитів, встановлюються терміни їх одержання та розподіляється капітал у цілому на власний та позиковий (у залежності від його рентабельності).

2 крок – у рамках фінансової стратегії розробляється інвестиційна стратегія на підставі якої згодом формується інвестиційний план розвитку.

На цьому етапі визначаються критерії прийняття інвестиційних рішень у залежності від тимчасових факторів.

Існує ряд критеріїв прийняття інвестиційних рішень з урахуванням фактору часу. Крім того, на вибір критеріїв у першу чергу впливають стратегічні цілі порту. Якщо мова йде про критерії інвестування, то найчастіше застосовуються такі [5]:

- перевищення частки чистого прибутку від приміщення коштів на банківський депозит над даним вкладенням;

- рентабельність інвестицій вище рівня інфляції;

- рентабельність даного проекту з урахуванням фактору часу (тимчасової вартості грошей) вище рентабельності альтернативних проектів;

- рентабельність активів порту після здійснення проекту збільшиться (чи принаймні, не зменшиться), і в будь-якому випадку перевищить середню розрахункову ставку по позикових коштах;

- відповідність проекту генеральній стратегічній лінії порту, з погляду на формування раціональної структури виробництва, термінів окупності витрат, наявності фінансових джерел покриття витрат, забезпечення стабільних, невеликих, чи великих, але відтягнутих за часом надходжень, та ін.

3 крок – складання довгострокового фінансового плану припускає довгострокове планування ліквідності балансу. В основу даного виду планування покладено дані планів з сировини, праці, виробничого плану та ін.

Якщо метою короткострокового фінансового плану є аналіз і контроль за станом ліквідності, то формування довгострокового плану має бути спрямовано на перспективу і будуватися з урахуванням наступних принципів:

- принцип фінансового співвідношення термінів – капіталовкладення з тривалими періодами окупності повинні фінансуватися за рахунок довгострокових коштів;

- принцип платоспроможності – планування повинне забезпечувати платоспроможність у будь-який час;

– принцип рентабельності капіталовкладень – для всіх капіталовкладень необхідно вибрати найдешевші способи фінансування. Позиковий капітал можна залучити лише в тому випадку, якщо це підвищує рентабельність власних засобів;

– принцип збалансованості ризиків – особливо ризиковані капіталовкладення необхідно фінансувати за рахунок власних коштів;

– принцип пристосування до потреб ринку – дуже важливо враховувати кон'юктуру ринку і свою залежність від наданих кредитів;

– принцип граничної рентабельності – варто вибрати ті капіталовкладення, що дають максимальну, граничну рентабельність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз призвів до висновків, що здатність портів бути конкурентоспроможними на ринках транспортних послуг обумовлене низкою дій, які можливо ранжувати у відповідності до рівня їх значущості. Визначальним етапом у цій системі кроків є формування та впровадження стратегії розвитку портової діяльності. Від її якості, іновативності, своєчасності, всебічності, цілеспрямованості залежить, у значній мірі, бажаний результат. Вибір, у якості базової, ринкової стратегії розвитку портової діяльності, забезпечує базис розвитку портів, виходячи саме з цих підходів.

Таким чином, під ринковою стратегією портів пропонуємо розуміти сукупність правил і прийомів досягнення цілей на основі ефективної реалізації їх фінансово-економічного потенціалу.

У залежності від коливання попиту, специфіки виробництва та інших факторів, нами відокремлені три альтернативи розробки стратегії здійснення портової діяльності:

1) повне задоволення попиту – порти виконуть стільки робіт, скільки потрібно на ринку.

2) попит перевищує можливості портів – порти виконують роботи в недостатньому обсязі, замовлення, які вони виконати не в змозі, передаються в інші порти.

3) попит нижче можливостей портів – виробничі потужності портів задіяні не в повному обсязі [6, с.81].

Проаналізовано та встановлено, що в даний час у більшості вітчизняних портів по деяких напрямках спостерігається неповна завантаженість виробничих потужностей, майже до 60-70%, у зв'язку з чим при формуванні стратегії здійснення портової діяльності головним завданням стає забезпечення повного їх завантаження. Іншими словами, мета стратегії виробництва – забезпечити баланс між наявним устаткуванням, робочою силою та обсягом робіт. При цьому необхідно враховувати певний перелік визначальних факторів, а саме, можливості використання устаткування, його технічний рівень, необхідність своєчасної модернізації чи реконструкції; раціональне розміщення виробничого устаткування; нормування робіт; кваліфікаційний потенціал та рівень забезпеченості виробничого процесу трудовими ресурсами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Chendler A. D. Strategy and Structure: A Chapterin History of industrial Enterprizez / Chendler A. D. — Cambridge : Mass, MITPress, 1962. —724 p.
2. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под общ. ред. А. П. Градова. — Спб. : Социальная литература, 1995. — 414 с.
3. Карлина Т. Структура организации и конкурентные преимущества / Т. Карлина // Пробл. теории и практики управл. — 2012. — № 6. — С. 76—84.
4. Ільченко С. В. Внутрішньогосподарський механізм функціонування портового комплексу України: теорія та практика: монографія / С. В. Ільченко, С.М. Мінакова — Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. — 201 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; пер. с англ. О. Д. Горина; под ред. В. А. Приписной. — М. : Экономика, 1991. — 239 с.
6. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / А. Н. Петров. — СПб. : Изд-во СПбУЗФ, 1992. — 127 с.

REFERENCES

1. Chendler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: A Chapterin History of industrial Enterprizez*. Cambridge, Mass, MITPress.
2. Hradov, A.P. (1995). *Ekonomicheskaiia stratehia firmy. [Economic strategy of the company]*. Snt.Peterburh: Sotsialnaia literatura [in Russian].
3. Karlina, T. (2012). Struktura orhanizatsii i konkurentnye preimushchestva [Structure of organisation and competitive advantages]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Problems of management theory and practice*, 6, 76-84. [in Russian].
4. Ilchenko, S. V. (2015). Vnutrishno hospodarskii mekhanizm funktsionuvannia portovoho kompleksu Ukraini: teoriia ta praktyka [*Intraeconomic mechanism of functioning of the port complex of Ukraine : theory and practice: monograph*]. Odesa: IMPEED NASU [in Russian].
5. Karlof, B. (1991). *Delovaia stratehia: Business strategy*. (V. A. Pripisnaia, Trans). Moscow: Ekonomika.
6. Petrov, A.N. (1992). Metodolohia vyrabotki stratehii razvitiya predpriatiia [Methodology of enterprise development strategy]. Snt.Peterburh: SPbUZF [in Russian].