

І.Г. Яковлєва, М.С. Михайлов, Ю.Є. Барабанова, аспіранти
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОРТОВОЇ РЕФОРМИ

Внаслідок численних змін та реформ у різних галузях господарювання перед підприємствами постають нові виклики. Сьогодні нормальне функціонування і розвиток організації залежить від правильно обраної стратегії управління, майстерності передбачити зміни у зовнішньому середовищі, приймати відповідні рішення щодо усунення загроз (проводити реструктуризацію, ребрединг, зменшувати або збільшувати асортимент продукції або послуг, змінювати постачальну або збутову мережу тощо). На підприємство впливають не лише зміни у країні, але й передова світової економіки.

Саме глобалізація економіки, створення єдиного світового ринку без національних бар'єрів, встановлення однакових правил гри для всіх учасників міжнародних економічних відносин зробили порти пунктами зв'язку між різними країнами і національними економіками.

З часів проголошення незалежності України однією з найбільш занедбаних галузей є портова система. Тому розробка і впровадження стратегічного менеджменту стане рушійною силою майбутніх змін.

У статті автори розглянули загальні тенденції розвитку морських торговельних портів (терміналів) в ринкових умовах. Було визначено основні фактори формування конкурентоспроможності портів в Миколаївському регіоні. Представлено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності порту.

Ключові слова: морські торговельні порти (термінали), стратегія розвитку, конкуренція.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування організації, тим паче портів, неможливе без стратегічного планування. Воно включає в себе багато аспектів аналізу та моніторингу ресурсного потенціалу, кадрової забезпеченості, законодавчої бази, налагоджених стосунків з замовниками та партнерами та ін. серед найважливіших – конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність портових послуг визначається наявністю

конкурентних переваг, а властивістю конкурентних переваг є їх підпорядкованість впливу різних факторів. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо в результаті дії зовнішніх факторів. Більше того, одні й ті ж фактори можуть, як посилити, так і послабити конкурентні переваги. При цьому на конкурентоспроможність морського торгового порту в сучасних умовах впливають фактори різних рівнів, які визначають специфічні особливості портових послуг. Глобалізація світової економіки зумовлює ускладнення механізмів забезпечення конкурентних переваг внаслідок зростання конкурентного напруження на світових ринках. За таких умов конкурентоспроможною є та економіка, яка здатна не тільки досягати успіху на світовому ринку, а й адаптувати внутрішні параметри економічного розвитку, в тому числі підвищувати конкурентоспроможність своїх портів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти конкурентоспроможності портів досліджено в працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: В. Вороний, В. Рубцов, Г.І. Кіндрацька, О. Вілкул, Ю. Крук, А.М. Котлубай, О. Лосевська та ін. Питання підвищення конкурентоспроможності приморських регіонів України в своїх працях розглядали Гранберг А.Г., Дергачов В.О., Калюжнова Н.Я., Лук'яненко Д.Г., Осипов В.М., Оскольський В.В., Портер М., Поручник А.М., Хосперс Г.Я. та ін.

Метою дослідження є визначення та обґрунтування підходів стратегічного менеджменту, які можуть застосовуватися при управлінні портом.

Виклад дослідження. В умовах глобалізації світова морська торгівля залишається найбільш дешевим, доступним та економічним видом транспортування вантажів. Водночас, міжнародне судноплавство характеризується високим рівнем капіталоемності, а також консолідації індустрії перевезень, особливо у сфері контейнерних перевезень.

Фактична втрата Україною торговельного флоту державних судноплавних компаній, обмеженість інвестиційних ресурсів як у державі, так і в приватних структурах, високий рівень конкуренції з боку потужних судноплавних компаній та операторів судноплавних ліній робить проблематичним відновлення національного судноплавства шляхом побудови нового флоту та адекватне входження судноплавних компаній прапора України на світовий ринок морських перевезень.

Значний потенціал морегосподарського комплексу України представлений 63 терміналами, серед яких провідну роль відіграють 18

морських торговельних портів, які знаходяться у віданні Міністерства інфраструктури.

Основною проблемою, що стоїть перед морськими портами на даний час, є загроза можливої втрати вантажопотоків. Висока конкуренція на ринку портових послуг при існуючому міжнародному поділі праці вимагає постійного підтримання основного капіталу морських торговельних портів на належному техніко-економічному рівні.

Нестабільною залишається вантажна база українських морських портів, що залежить від світового попиту на продукцію вітчизняних експортно-орієнтованих галузей та транзитних вантажів.

Серед основних проблем розвитку українських морських портів слід виокремити наступні:

- зношеними є основні виробничі фонди, застарілі технології, що використовуються при перевантаженні (майже третина причального фронту перебуває у незадовільному технічному стані, що обмежує потенційні можливості вітчизняних портів);

- неефективною є митно-тарифна політика;

- наявні потужності у морських торговельних портах регіонів України не відповідають структурі сучасних вантажопотоків, зокрема, зростанню контейнерних перевезень;

- відсутні гарантії збереження вантажів та їх своєчасної переробки;

- розвиток пропускної спроможності здійснюється кожним портом самостійно, ізольовано від врахування інтересів інших портів, виходячи з власних можливостей залучення вантажопотоків що призводить до внутрішньої конкурентної боротьби (у т.ч. на рівні регіонів України, що мають портове господарство);

- цілеспрямована державна стратегія стосовно питань розвитку пропускної спроможності портового господарства із поєднанням факторів екстенсивного й інтенсивного розвитку, а також збалансованості і раціональності капіталовкладень не розроблена і, відповідно, не реалізується;

- питання розвитку пропускної спроможності портів вирішуються без активного використання можливостей, які можуть бути мобілізовані з урахуванням регіональної значимості портів і на основі принципу регіональної концентрації ресурсів.

Круїзне судноплавство є перспективною галуззю, яка може позитивно впливати на економічний розвиток приморських регіонів України. Круїзне судноплавство дає можливість протягом семи місяців на рік створити умови для гарантованого поповнення місцевих бюджетів (у

т.ч. за рахунок туризму, витрат туристів на сферу розваг тощо). До того ж, це не призводить до суттєвого збільшення навантаження на наземну інфраструктуру приморських регіонів.

Розвиток круїзного судноплавства сприятиме розвитку суміжних галузей регіональної економіки (готельний бізнес, громадське харчування, транспорт, суднобудування, судноремонт тощо). Це сприяє залученню інвестицій, створює мультиплікативний ефект розвитку регіональної економіки, а отже – сприяє створенню нових робочих місць.

Розвиток круїзного судноплавства у Чорноморському регіоні вимагає проведення узгодженої політики центральних та місцевих органів влади України, органів місцевого самоврядування, керівництва (власників) портів та комерційних структур, які спеціалізуються на круїзному туризмі щодо посилення координації їх діяльності, а також налагодження ефективної співпраці чорноморських країн з метою оновлення круїзного флоту, формування ринку круїзних туристичних послуг, розвитку інфраструктури круїзного туризму.

Зростання вимог до якості портових послуг, а також існуючі в морегосподарському проблеми, зокрема:

- відсутність єдиної комплексної програми розвитку як морської галузі в цілому, так і окремих її складових;

- різна відомча підпорядкованість підприємств та установ, які здійснюють діяльність у морській галузі;

- відсутність системної інформаційної та методичної підтримки суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з морегосподарським комплексом;

- низький рівень інвестування у інновації морегосподарського комплексу країни,

- недостатній рівень взаємодії підприємств морегосподарського комплексу із освітніми та науковими закладами вимагають пошуку нових форм інтеграції фінансового, промислового та інтелектуального капіталу з метою формування вагомих конкурентних переваг функціонування морегосподарського комплексу України.

Такою формою є кластери, які передбачають неформальне добровільне об'єднання підприємств і організацій, що функціонують на певній території. Основним завданням кластеру є оптимальне використання наявного економічного потенціалу регіону і галузі. На відміну від інших організаційних форм, кластер об'єднує владу, бізнес та науку за принципом територіальної локалізації.

Ефективне функціонування морських кластерів має бути засноване на взаємовигідній співпраці між бізнесом, науковими організаціями, навчальними установами та місцевою владою, що сприятиме досягненню синергетичного ефекту та дозволить скоординувати роботу всіх означених інституцій у напрямку задоволення суспільних потреб, віднайдення узгодження регіональних та загальнонаціональних економічних інтересів з метою підвищення конкурентоспроможності економіки України.

Створення морських кластерів дозволить уникнути внутрішньої конкуренції за рахунок ефективного вантажорозподілу та впровадження науково-обґрунтованої системи спеціалізації портів та інших підприємств кластеру.

Морський кластер – це сучасний ефективний інструмент розвитку морегосподарського комплексу та суміжних з ним галузей, інструмент, що стимулює розвиток економіки регіонів та активізує економічну активність на місцевому рівні. В умовах ризиків глобалізації національні морські кластери дозволять Україні протистояти зростаючому конкурентному тиску з боку інших країн Чорноморського регіону.

Інтенсивність розвитку міжнародної економіки та міжрегіонального товарообміну впливає на динаміку морських перевезень вантажів, і як наслідок, зростають вимоги до виробничого потенціалу торговельних портів і суднобудівної індустрії. Для повноцінного розвитку портам необхідно кожні п'ять років оновлювати свою перевантажувальну техніку, тому що конкуренція потребує високої інтенсивності використання обладнання. За рахунок своїх коштів державне підприємство не може собі це дозволити, тому потрібно залучати приватні інвестиції. Актуальність полягає в тому, що існує об'єктивна необхідність застосуванні стратегічного менеджменту для проведення ефективної реформи портової галузі України.

Перед орендою концесія має ряд важливих переваг:

1. Термін укладення договорів концесії.

Якщо на практиці договори оренди укладались на 3 роки (рідше на 10 років), то для договорів концесії мінімальний термін оренди становить 10 років, а максимальний - 50. Це відповідає цілям довгострокового інвестування.

2. У концесію можуть бути передані тільки цілісні майнові комплекси, на відміну від оренди, яка передбачає укладання орендних договорів як щодо комплексів, так і щодо індивідуально визначеного майна.

В концесію можна передати тільки портово-перевантажувальний комплекс (ППК), в той час, як в оренду можна здати складську майданчик, яка входить до складу ППК.

3. Предметом концесії може бути об'єкт, який буде створений (побудований) у майбутньому.

4. Однією з сторін концесійного договору обов'язково є орган державної влади (для портового сектора це Міністерство інфраструктури України (далі – Мінінфраструктури)). Це означає, що концесійні платежі будуть надходити до державного бюджету (платежі від оренди нерухомого майна сьогодні ділять між собою держбюджет і морські порти в співвідношенні 70 % на 30 %). Впровадження концесійних договорів, має повернути нові інвестиції в портовий сектор, адже даний механізм давно використовується багатьма європейськими країнами.

У ході реалізації портової реформи відбувся поділ адміністративних і господарських функцій. Адміністрація морського порту (далі - АМПУ) стивідорною діяльністю займатися не буде. На її балансі залишаються тільки стратегічні об'єкти портової інфраструктури: акваторія, підхідний канал, причали, інші гідротехнічні споруди, системи управління рухом суден, навігаційне обладнання та багато іншого. Те майно, яке порт використовував для надання стивідорних послуг (складські майданчики, адміністративно-побутові приміщення, порталні крани, навантажувачі), має бути виділено в єдині майново-господарські комплекси, на основі яких створять окремі державні підприємства («державні стивідорні компанії»), які будуть надавати стивідорні послуги.

Після впровадження всіх запланованих заходів реформи вибір приватного інвестора здійснюватиметься на основі концесійного конкурсу. Концесійні проекти розглядаються спеціальною Комісією Мінінфраструктури з точки зору їх ефективності в кожному морському торговому порту. Якщо проект, на думку Комісії, надасть позитивний результат на економіку країни, він буде виноситися на розгляд державної конкурсної комісії, до якої входять представники Мінінфраструктури, Міністерство фінансів, Міністерство економіки, Фонду держмайна, обласних адміністрацій та ін. Тобто якщо до прийняття Закону України «Про морські порти», співпраця з інвесторами здійснювалася з портом та Мінінфраструктури, тепер додаються нові ланки – Адміністрація, державні стивідорні компанії та Комісія по розгляду концесійних проектів (рис. 1).

Щоб утримати вантажопотоки і залучити нові, конкурентоспроможність українських портів має зрости в рази. Однак, попри вдосконалення законодавчої бази, впровадження сучасних методів

контролю та оформлення вантажів, на практиці українським гаваням так і не вдалося наблизитися до європейських стандартів. Це добре видно на прикладі контейнерних перевезень, які є своєрідним індикатором рівня розвитку портів та їхньої привабливості. Якщо загалом падіння вантажообігу в портах відображає нинішній економічний стан країни, то стан контейнерного ринку демонструє ще й роботу контролюючих органів. Про це свідчать статистичні дані, які розглянемо далі.



Новий механізм взаємодії портів з приватними інвесторами

Таким чином, на падіння вантажообігу впливають наступні причини:

1. У світі більша частина придатних для затарювання вантажів (у тому числі рідких і сипучих) перевозиться в контейнерах. В Україні їхня частка в загальному обсязі вантажообігу морських портів невелика — лише 8,5 %.

2. На відміну від сусідніх країн Чорноморського регіону, наш контейнерний ринок за три з половиною роки так і не зумів відновитися. Тим часом Росія, Румунія, Грузія вийшли на докризові показники ще у 2011-му і перевищили їх.

3. Портові збори в Україні вдвічі вищі, ніж у портах Чорномор'я та втричі, ніж у портах Середземномор'я.

4. Строки оформлення документів, додаткові платежі та збори в остаточному підсумку значно підвищують вартість доставки. Дуже часте оформлення документів у портах передається комерційним структурам, що теж призводить до зростання тарифів на обробку контейнерів.

5. На відміну від країн Європи, митниця в Україні є головним інструментом для наповнення бюджету та особистого збагачення. У результаті імпортери шукають дешевші логістичні ланцюжки для доставки вантажу в обхід українських портів – через Румунію, Польщу, Німеччину, країни Балтики.

6. Вагомою проблемою є нестабільна політична ситуація в Україні.

Висновки. Виходячи з цього, основними пріоритетами роботи морегосподарського комплексу в умовах глобалізації є наступні:

- поєднання підприємницької ініціативи з ефективною державною морською політикою;
- відновлення національного судноплавства через створення міжнародного (другого) реєстру (реєстру) суден з метою залучення під Державний Прапор України суден (іноземних суден);
- покращення управління морською галуззю, підвищення конкурентоспроможності українських портів через створення морських кластерів;
- вдосконалення митно-тарифної політики з метою залучення транзитних вантажів (зменшення тарифів на перевезення залізничним транспортом, спрощення процедури митного оформлення тарифних вантажів), стимулювання розвитку контейнерних перевезень;
- сприяння розвитку круїзного судноплавства в Чорноморському регіоні.

Стратегічне планування ефективної, продуктивної, прибуткової роботи портів України та реформування цієї галузі неодмінно стануть запорукою успіху та процвітання.

Бібліографічний список: 1. Закон України «Про концесії» №997-14 редакція від 06.05.12. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 2. Закон України «Про морські порти України» №4709-17 поточна редакція від 17.05.12. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 3. В. Вороний Стратегія АМПУ та контейнерні перевезення через порти України //Журнал: Порти України. – 2013. – № 7. – С. 13–18. 4. В. Рубцов. Портова галузь потребує масштабної реформи. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://dt.ua>. 5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. – Київ, 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/>. 6. Н. Перстньова. В обхід України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/promyshliennost/v-obhid-ukrayini-.html> 7. О. Вілкул. Для залучення інвестицій у портову галузь Уряд приводить вітчизняне законодавство до світових стандартів [Електронний ресурс] Режим

доступу: <http://portovik.wordpress.com/2013/12/13> 8. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81_%D0%BF_35%D0%9D_2010.pdf 9. Сайт Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrproject.gov.ua/page/%D1%96nvestitsiina-reforma> 10. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk> 11. Сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mtu.gov.ua/uk/news/> 12. Сайт Миколаївського морського торговельного порту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.portnikolaev.com> 13. Сайт Новоросійського морського торговельного порту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nmtp.info/> 14. Ю. Крук Закон «Про морські порти України» потребує поправок // Журнал: Порти України. – 2013. – № 9. – С. 10 – 12.

Яковлева И., Михайлов М.С., Барабанова Ю.Е. Стратегический менеджмент как ключевой составляющей эффективной реализации портовой реформы. Вследствие многочисленных изменений и реформ в различных отраслях хозяйствования перед предприятиями встают новые вызовы. Сегодня нормальное функционирование и развитие организации зависит от правильно выбранной стратегии управления, мастерства предусмотреть изменения во внешней среде, принимать соответствующие решения по устранению угроз (проводить реструктуризацию, ребрединг, уменьшать или увеличивать ассортимент продукции или услуг, изменять поставляющую или сбытовую сеть и т.д.). На предприятие влияют не только изменения в стране, но и передовая мировой экономики.

Именно глобализация экономики, создание единого мирового рынка без национальных барьеров, установление одинаковых правил игры для всех участников международных экономических отношений сделали порты пунктами связи между различными странами и национальными экономиками. Со времен провозглашения независимости Украины одной из самых заброшенных отраслей является портовая система. Поэтому разработка и внедрение стратегического менеджмента станет движущей силой грядущих изменений.

В статье авторы рассмотрели общие тенденции развития морских торговых портов (терминалов) в рыночных условиях. Были определены

основные факторы формирования конкурентоспособности портов в Николаевском регионе. Представлены рекомендации по повышению конкурентоспособности порта.

Ключевые слова: морские торговые порты (терминалы), стратегия развития, конкуренция.

Yakovleva I.G. Mikhailov M.S. Varabanova Yu.E. Strategic management as a key complex of effective implementation of the port reform. Businesses in different sectors of business face new challenges as a result of numerous changes and reforms. Today, the normal functioning and development of the organization depends on the correct strategy of management, the ability to predict changes in the external environment, make appropriate decisions to eliminate the threats (to restructure, rebroadcast, reduce or increase the range of products or services, modify the supply or distribution network, etc.). The company is affected not only by changes in the country, but also by the global economy.

There is the globalization of the economy, the creation of a single world market without national barriers, the establishment of identical rules of the game for all participants in international economic relations have made ports of communication between different countries and national economies.

Since the proclamation of Ukraine's independence, one of the most neglected sectors is the port system. Therefore, the development and implementation of strategic management will be the driving force of future changes.

In the article the authors reviewed the general tendencies of development of sea trading ports (terminals) in market conditions. The main factors of the competitiveness of ports in the Mykolayiv region were determined. The recommendations for increasing the competitiveness of the port are presented.

Keywords: commercial sea ports, development strategy, competition.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2017 р.