

УДК 656.6

*Н. О. Валявська,
асистент кафедри транспортних технологій і логістики, Київська державна академія
водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, м. Київ*

ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РІЧКОВИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

*N. Valiavska,
assistant of transport technology and logistics,
Kyiv State Academy of Water Transport named after Hetman Petro Konashevich Sahaydachnyi, Kyiv*

SELECTION STRATEGY OF UKRAINE RIVER PORT

У статті проаналізовано існуючі види стратегій підприємств. Досліджено питання вибору стратегії розвитку річкових портів України. Запропоновано схему формування стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Представлено матрицю SWOT-аналізу з розглядом сильних та слабких сторін, конкурентних можливостей та загроз функціонування річкових портів України. Обґрунтовано вибір стратегії центральної диверсифікації з метою створення та реалізації нових портових послуг на базі існуючих. Розглянуто шляхи реалізації диверсифікаційної стратегії розвитку річкових портів на принципах взаємодії маркетингової та логістичної складової. Запропоновано включення до існуючого логістичного міксу восьмого правила — "провайдер".

The article analyzes the existing types of business strategies. The question of the choice of strategy river ports of Ukraine. The scheme forming business strategy, taking into account the impact of external and internal environment. Presented matrix SWOT-analysis with consideration of strengths, weaknesses, opportunities and competitive threats operation of river ports of Ukraine. The choice of strategy centered diversification to create and implement new port services on the basis of the existing ones. The ways of implementing diversification strategies of river ports on the principles of interaction between marketing and logistics component. An inclusion in the existing logistics mix eighth rule — "provider".

Ключові слова: річкові порти, стратегія центральної диверсифікації, матриця SWOT-аналізу, провайдер.

Key words: river ports, diversification strategy centered, matrix SWOT-analysis, provider.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основною метою розвитку внутрішнього водного транспорту є його перетворення в сучасну високоефективну і стійку функціональну галузь транспортного комплексу країни. Для досягнення поставленої мети необхідно приділяти значну увагу вибору стратегії розвитку річкових портів. Нажаль, на сьогоднішній день, їх функціонування характеризується низьким рівнем стратегічного планування. Обрана стратегія повинна бути спрямована на довгострокові цілі та дії щодо утримання своїх конкурентних переваг з можливістю пристосування до економічних змін на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Формування стратегії підприємств розглядається як необхідна умова розвитку ефективної ринкової економіки і тому її вивченню приділяється значна увага багатьма вченими. Сучасні підходи щодо дослідження питань вибору стратегії важко сформулювати одним реченням. Ряд таких авторитетних вітчизняних науковців, як: Белашапка В.А., Гарафонов О.І., Ігнат'єва І.А., Загорий Г.В., Саєнко М.Г. розглядають різноманітні види та типи стратегій, але при їх детальному розгляді виникають певні суперечності, наприклад, в одних розробленнях стратегії є засобом досягнення цілей підприємства, а в інших — набором правил прийняття рішення.

Серед іноземних вчених вивченням зазначених напрямів займалися Альберт М., Ансофф І., Дойль П., Карлофф Б., Куинн Дж., Мескон М., Портер М., Хедоури Ф. тощо.

НЕ ВИРІШЕНА РАНІШЕ ЧАСТИНА ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день порти постали перед необхідністю боротьби за своє існування, саме тому актуальність питання обрання правильної стратегії розвитку підтверджується.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження питання вибору стратегії розвитку річкових портів України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Етимологія поняття "стратегія" походить від грецького strategia та складається з двох частин: stratos — військо і ago — веду, за походженням є військовим терміном. Стратегія — це вища область військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер війни, що розробляє теоретичні основи планування та ведення військових операцій, що визначає стратегічні завдання політики і обслуговує її [8].

В економіці термін "стратегічне управління" був введений в 60—70-х роках ХХ ст. у зв'язку із загостренням

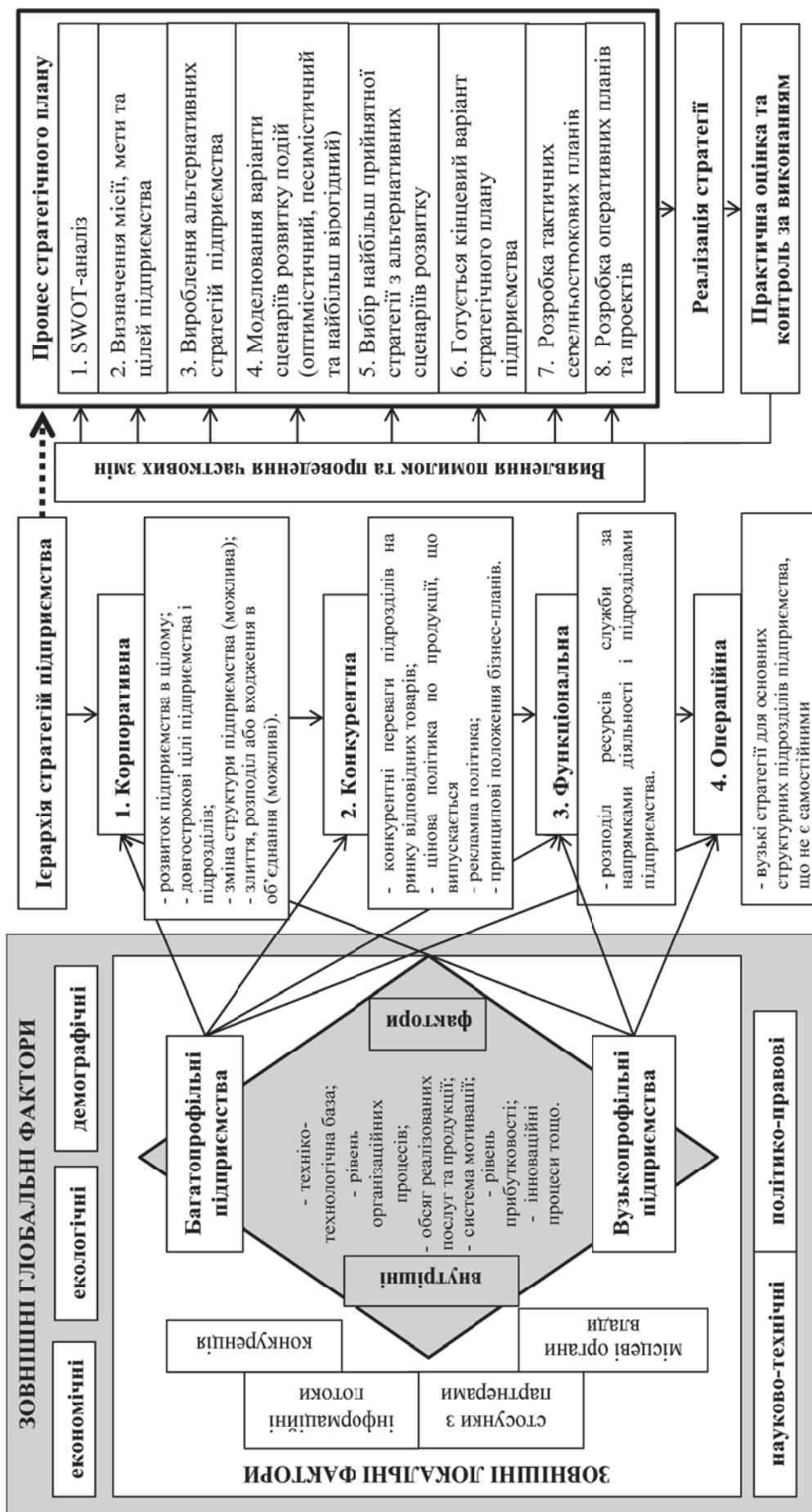


Рис. 1. Схема формування стратегії підприємства

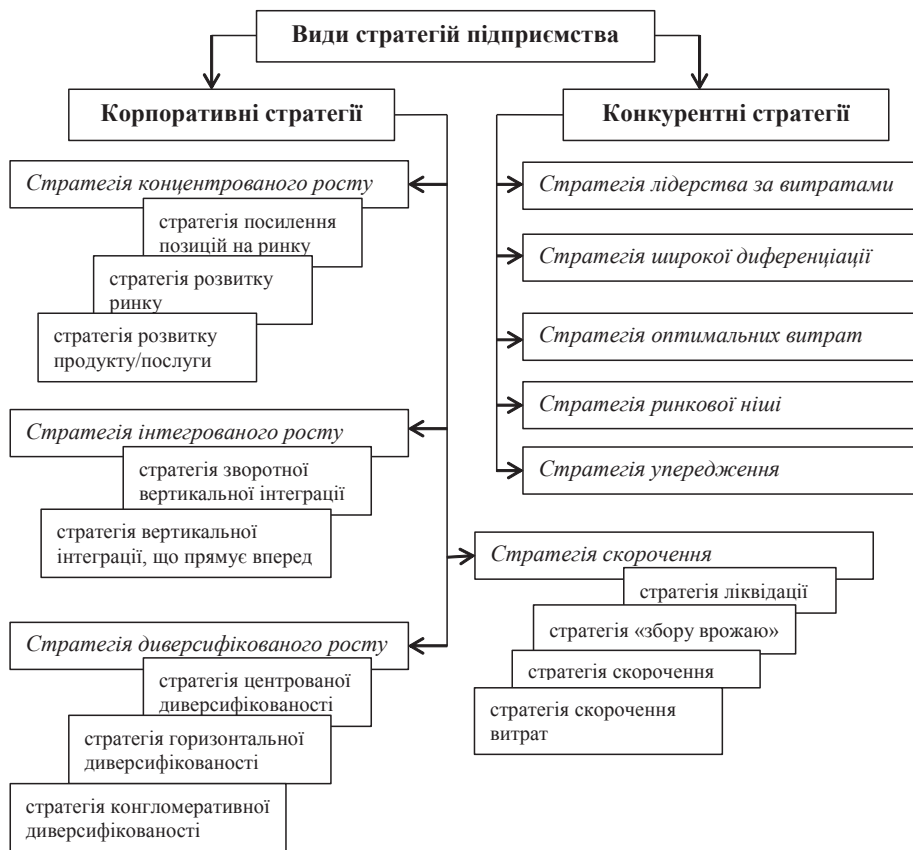


Рис. 2. Угрупування існуючих видів стратегій підприємств

Джерело: сформовано автором самостійно з використанням даних [4].

конкурентної боротьби. Уперше термін "стратегія" за-
позичив у військових і використав у економіці для ви-
значення одного із видів керівництва будь-яким комерц-
ійним підприємством А. Чендлер-молодший у 1962 році.
Власне з того часу розпочався етап стратегічного плану-
вання на підприємствах в умовах ринкової економіки [7].

Стратегія — оптимальний спосіб досягнення цілей
підприємства [3]. Дане визначення, що надане Німець-
кою школою, ґрунтується на пошуку альтернатив в
стратегічному плані. Загалом, важливо зазначити, що
стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонуван-
ня, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу,

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу річкових портів України

	Внутрішнє середовище	
	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - вигідне географічне положення річкової портової інфраструктури; - наявність значної вантажної бази в припортових регіонах; - конкурентна вартість логістичних послуг; - низький рівень викидів CO² річковим транспортом; - балансування вантажного трафіку в національному масштабі; - значний транзитний потенціал; - низький рівень забруднення навколишнього середовища 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений період навігації; - низький рівень законодавчого регулювання; - економічно-необґрунтовані тарифи; - низька прозорість надання митних послуг; - низький рівень надання транспортно-логістичних послуг; - відсутність фінансування галузі; - високий показник зносу об'єктів інфраструктури; - недостатність гарантованих глибин; - відсутність новітніх техніко-експлуатаційних засобів
Можливості (Opportunities)	SO – стратегічні рішення	WO – стратегічні рішення
<ul style="list-style-type: none"> - будівництво спеціалізованих контейнерних терміналів та сучасного флоту; - реформування галузевого законодавчого поля; - зростання тарифів на паливно-мастильні матеріали; - високий рівень забруднення навколишнього середовища авто та залізничним транспортом 	<ul style="list-style-type: none"> Вихід на нові ринки або сегменти ринку. Розширення обробки номенклатури товарів. Мінімальний вплив на навколишнє середовище 	<ul style="list-style-type: none"> Надання повного комплексу транспортно-логістичних послуг. Впровадження маркетингових заходів для залучення вантажоперевізників в порт. Оновлення об'єктів портової інфраструктури. Пропаганда за чистоту навколишнього середовища
Загрози (Threats)	ST – стратегічні рішення	WT – стратегічні рішення
<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень стратегічного планування як на державному рівні, так і на підприємствах водного транспорту; - політична нестабільність в Україні; - низька ефективність впровадження реформ галузі 	<ul style="list-style-type: none"> Гнучка цінова політика в порту. Використання ефективних каналів просування послуг і маркетингових комунікацій 	<ul style="list-style-type: none"> Розробка стратегічного планування як на державному рівні, так і на рівні річкових портів. Державне регулювання в сфері внутрішнього водного транспорту

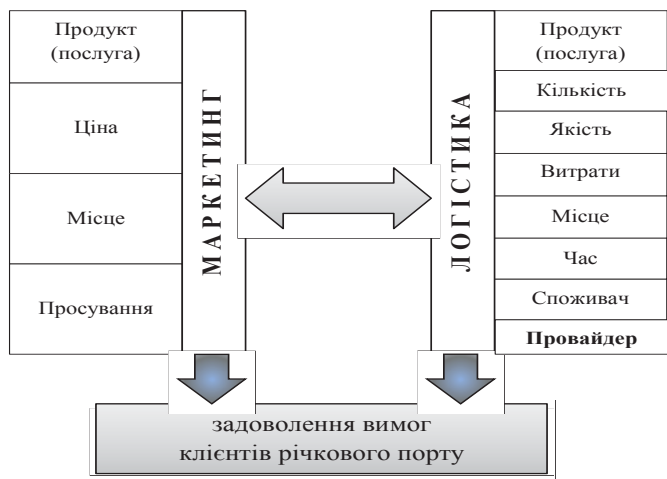


Рис. 3. Взаємодія маркетингового та логістичних міксів у річкових портах

Джерело: удосконалено з використанням даних [9, с. 123]

тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства [7, с. 12]. Можлива схема формування стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища запропонована автором на рисунку 1.

Процес стратегічного планування підприємства проходить певні етапи, першим з яких є SWOT-аналіз. Закінчується даний процес реалізацією обраної стратегії та практичною оцінкою і контролем за його виконанням. Однак на останніх етапах можливе виявлення помилок, коректування яких здійснюється на будь-якому з етапів стратегічного планування.

Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії: негайного результату; 100 % передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття "винятково правильних рішень"; продажу товарів у запалюваних обсягах; забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені; 100% виконання всіх стратегічних настанов; визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності; обов'язкового виживання підприємств в довгостроковій перспективі [4, с. 149].

При виборі стратегії розвитку річкових портів слід розглянути існуючі базові види стратегій підприємств. В економічній літературі Моргулець О.Б. [4, с. 160—168] пропонує виділяти основні види стратегій, які автором було згруповано у вигляді рисунку 2.

Для розроблення стратегії розвитку річкових портів України, необхідно враховувати сильні та слабкі сторони, конкурентні можливості та загрози, тобто провести SWOT-аналіз. Дана методика дозволяє систематизувати всю наявну інформацію, бачачи ясну картину, приймати виважено рішення щодо вибору стратегії розвитку порту.

У таблиці 1 представлено SWOT-аналіз та матрицю функціонування річкових портів України. Саме виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози формують чітке уявлення про наявну ситуацію, проблеми та потенціал розвитку річкових портів та галузі в цілому.

Перший квадрат матриці SWOT-аналізу з сильними сторонами (Strengths) характеризує всі існуючі переваги та наявний потенціал розвитку річкових портів України. Головні признаки їх конкурентної сили — це унікальність місця розміщення з можливістю входження до організації міжнародних транспортних логістичних ланцюгів та прилеглість значної вантажної бази в припортових регіонах.

Другий квадрат — слабкі сторони (Weaknesses) характеризує ті фактори, які створюють труднощі при просуванні портів послуг на конкурентному ринку. Тривалий період відсутності базового законодавчого регулювання функціонування внутрішнього водного транспорту призвело до стримання використання внутрішніх водних шляхів України повній мірі та створило умови для незадовільного стану річкового господарства і скорочення інвестицій, зумовило суттєвий рівень зносу інфраструктури та гостру нестачу флоту для перевезень вантажів річками [5].

Третій квадрат — можливості (Opportunities) дозволяє оцінити позитивні фактори, що сприяють завоюванню своєї ніші та довгостроковому існуванню на ринку портів послуг шляхом будівництва спеціалізованих контейнерних терміналів, а також використання конкурентних переваг над альтернативними видами транспорту з метою залучення нових вантажопотоків до порту. Крім того, важливу роль відіграє рівень реалізації та впровадження проекту Закону України "Про внутрішній водний транспорт".

Четвертий квадрат — загрози (Threats) дозволяє виявити фактори, які перешкоджають просуванню портів послуг на ринку, або, що ще гірше, сприяють втраті до них будь-якого інтересу.

На кожному з квадратів SWOT-матриці розглядають всі можливі парні комбінації та обирають можливі стратегічні рішення функціонування порту.

У результаті, на полі "SO — стратегічні рішення" відбирають сильні сторони річкових портів, які найбільш повно можна використати для реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища і обрати певну стратегію.

На полі "WO — стратегічні рішення" вишукують способи нейтралізації загроз сильними сторонами річкових портів. На полі "ST — стратегічні рішення", відповідно, — способи мінімізації слабких сторін портів, використовуючи сприятливі можливості їх зовнішнього середовища. І, нарешті, на полі "WT — стратегічні рішення" вишукують способи мінімізації впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища на розвиток річкових портів України в стратегічному періоді.

Отже, проведений SWOT — аналіз зовнішнього середовища показав, що для ефективного функціонування річкових портів України існує ряд глобальних загроз, основною причиною яких є низький рівень стратегічного планування як на державному рівні, так і на підприємствах водного транспорту, політична нестабільність в Україні та низька ефективність впровадження реформ галузі. Тому основною вимогою для функціонування портів комплексно стає його вчасне пристосування до зовнішнього середовища з формуванням відповідних стратегій розвитку.

На думку автора, основною стратегією при реформуванні портової діяльності річкових портів доцільно обрати стратегію диверсифікації, а саме центровану, яка полягає в пошуку і використанні додаткових можливостей створення та реалізації нових послуг на базі існуючих. Тобто основний напрямок діяльності порту залишається незмінним, а нові послуги формуються з тих

можливостей, які можуть реалізуватись виходячи з сильних сторін підприємства. Даний тип стратегії дає можливість освоювати нові сегменти ринку.

Планування у сфері портових послуг передбачає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкурентних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання наявних ресурсів.

Стратегії диверсифікації в науковій літературі характеризуються як еталон розвитку та використовуються на підприємствах для надання поштовху в подальшій фінансово-господарській діяльності.

Стратегія диверсифікації є найбільш оптимальним варіантом досягнення фінансової стабілізації річкових портів, оскільки, на сьогоднішній день, їх послуги не користуються попитом в наслідок того, що вони перебувають на стадії "вмирання".

Сучасні науковці [1; 6] стверджують, що більш успішно долають труднощі ті порти, які займаються не лише переробкою вантажів і видобутком нерудних матеріалів, але й вдаються до додаткових заходів, використання накопиченого потенціалу для альтернативних видів діяльності. Більшість портів мають можливість збільшити свої доходи за рахунок здачі в оренду складів, портової техніки на міжнавігаційний період, а гирлові південні порти — за рахунок цілорічного перевантаження експортно-імпорتنих вантажів.

Процеси диверсифікації в портової діяльності можуть бути направлені на надання клієнтам нових послуг та розширення номенклатури традиційних, а відповідно і створенню нових підприємств та організацій.

На сьогоднішній день офіси обслуговуючих компаній в портової галузі знаходяться за межами території порту. З моменту їхнього розміщення в річкових портах вони сприятимуть розвитку конкуренції і не здійснюватимуть дії, які б негативно впливали на конкурентне середовище [10].

З метою реалізації диверсифікаційної стратегії розвитку річкових портів, необхідно забезпечити на відповідному рівні функціонування маркетингової та логістичної складової діяльності підприємства. Тобто дані підходи стратегічного планування базуються на принципах взаємодії маркетингу і логістики, яка може бути представлена у вигляді взаємозв'язку маркетингового і логістичного міксів з метою задоволення вимог клієнтів порту (рис. 3).

Найчастіше логістичну діяльність пов'язують з виконанням так званих правил логістики. Найбільш розповсюдженим підходом є виділення "семи правил логістики", так званого логістичного міксу (за аналогією з маркетинговим міксом) чи комплексу логістики [2]. Однак, важливо відмітити, що з урахуванням реалій розвитку та безперервних процесів руху матеріальних і супутніх до них інформаційних та фінансових потоків, роль посередників-професіоналів або ж провайдерів останнім часом істотно підвищилась.

Саме тому, автор вважає за доцільне включити до правил логістики провайдера — восьме правило. Мета логістичної діяльності буде виконана, якщо відбудеться забезпечення доставки (надання) необхідного продукту (послуги), в необхідній кількості, необхідної якості, у потрібний час та місце, з мінімальними витратами кінцевому споживачу за участю провайдера. Звісно, що у різних сферах діяльності процес управління логістичними активностями відбувається по-різному, у тому числі і в портової сфері, проте завжди спостерігається загальна тенденція в прийнятті рішень пов'язаних з організацією надання логістичних послуг.

ВИСНОВОК

Таким чином, стратегія центральної диверсифікації розвитку річкових портів України визначає конкретні напрямки та заходи, які повинні бути реалізовані на принципах взаємодії маркетингової та логістичної складової. Тобто стратегія маркетингу повинна бути інтег-

рована з ефективною стратегією логістики. Ефективність маркетингу впливає на ефективність логістики і навпаки. Інтеграція маркетингу і логістики проявляється і у стратегічному плануванні в процесі формування інтегрованої структури маркетингово-логістичної мережі та обґрунтування маркетингово-логістичних стратегій. Так, наприклад, при формуванні маркетингової стратегії необхідно сегментувати ринки, щоб виділити групи споживачів (клієнтів) за вимогами у сфері логістичного сервісу [9]. У зазначених двох сферах виробничо-технологічній та організаційно-управлінській підходи у певній комбінації забезпечуватимуть реалізацію нових послуг в портової діяльності.

Література:

1. Рудометкин В.В. Развитие речных портов в системе международных транспортных коридоров: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. — Москва, 2006. — 169 с.: ил. РГБ ОД, 61 06-8/3039.
2. Кальченко А.Г. Логистика: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 148 с.
3. Кондаков Н.И. Логический словарь. — М.: Наука, 1971.
4. Моргулец О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 384 с.
5. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про внутрішній водний транспорт".
6. Савельева И.В. Анализ тенденций роста контейнеризации как важного фактора развития мировой торговли / И.В. Савельева // Рынкова економіка: Сучасна теорія і практика управління: Зб. наук. праць. — Одеса: ОНУ. — 2009. — Вип. 25. — Т. 12. Ч. 1. — С. 208—210.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. — Тернопіль: "Економічна думка". — 2006. — 390 с.
8. Свечин А. Постыжение военного искусства. — М., 1999.
9. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2015. — 392 с.
10. Шапиро М. Еще раз о российском транзите / М. Шапиро // Порты Украины. — 2012. — № 5 (117). — С. 28—39.

References:

1. Rudometkyn, V. V. (2006), "The development of river ports in the system of international transport corridors", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, RGB OD, Moscow, Russia.
2. Kal'chenko, A.H. (2002), Lohistyka [Logistics], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Kondakov, N.I. (1971), Logicheskij slovar' [Logical Dictionary], Nauka, Moscow, Russia.
4. Morhulets', O.B. (2012), Menedzhment u sferi posluh [Management in the service sector], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), "The explanatory note to the draft Law of Ukraine "On inland waterway transport", available at: www.rada.gov.ua/ (Accessed 20 Feb 2016).
6. Savel'eva, Y.V. (2009), "Analysis of the trends in the growth of containerisation as an important factor in the development of world trade", Rynkova ekonomyka: Suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, vol. 25, no. 12(1), pp. 208—210.
7. Saienko, M.H. (2006), Stratehiia pidpriemstva [Business Strategy], Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.
8. Svechin, A. (1999), Postizhenie voennogo iskusstva [The comprehension of the art of war], Moscow, Russia.
9. Tiurina, N.M. Hoj, I.V. and Babij, I.V. (2015), Lohistyka [Logistics], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
10. Shapiro, M. (2012), "Once again about the Russian transit", Porty Ukrainy, vol. 5 (117), pp. 28—39.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2016 р.