

УДК 656.07:519.8

Г.С. Махуренко, И.В. Савельева

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦЕПОЧКИ УСЛУГ МОРСКОГО ПОРТА

В этой работе рассматривается проблема измерения эффективности цепочки услуг морского порта (ИЭЦУМП), которое имеет большое значение для всех участников порта. Это мало разработанная проблема и ее решение связано с понятием дополнительной ценности для пользователей порта. Дополнительная ценность влияет в значительной степени на удовлетворение пользователей и результирующие переменные. Возникает вопрос, как дополнительная ценность услуг для пользователей порта может быть измерена? Что создает дополнительную ценность услуг для пользователей порта? Что влияет на формирование дополнительной ценности услуг для пользователей порта и в какой степени?

Ключевые слова: дополнительная ценность, услуги морского порта, эффективность работы.

У цій роботі розглядається проблема вимірювання ефективності ланцюжка послуг морського порту (ВЕЛПМП), яке має велике значення для всіх учасників порту. Це мало розроблена проблема і її рішення пов'язана з поняттям додаткової цінності для користувачів порту. Додаткова цінність впливає значною мірою на задоволення користувачів і результируючі змінні. Виникає питання, як додаткова цінність послуг для користувачів порту може бути виміряна? Що створює додаткову цінність послуг для користувачів порту? Що впливає на формування додаткової цінності послуг для користувачів порту і в якій мірі?

Ключові слова: додаткова цінність, послуги морського порту, ефективність роботи.

Essential searches of integration of ports in systems of deliveries lead to functional and spatial expansion of the actions connected with port. The international ports aspire to involve the large-scale companies, to involve additional investments, resources, to receive positive results and to be a part of such integrated networks. In these conditions measurement of efficiency of a chain of services of seaport is of great importance for all community of port as all interested parties in port should (a) to supervise occurring changes and (b) to produce strategy which allow to reach desirable results. Measurement of efficiency of a chain of services of seaport puts a key problem for any port and port interested parties on purpose to strengthen the competitiveness.

The added value affects largely on user satisfaction and the resulting variables. However, the question arises how the added value chain of services for users of the port can be measured. There is a lot of related questions: Where in the port users derive additional value? What are the strategies of port service providers tend to increase the added value? As a port authority can contribute to the creation of additional value? That creates value for users of the port? That affects the formation of the value of port users and to what extent?

The aim of this work is to produce knowledge about the perceived value by users of the port. To do this, the object of study are the four objectives of the study:

- 1. Identification of the different types of interactions that take place between the subjects of the port cluster.*
- 2. Identification and analysis of the nature and structure of the relationship developed between the port users and service providers.*
- 3. Detection of factors that produce value for the different types of port users*
- 4. Measurement of the degree to which each of the factors that produce value affects the perceived value of the user port*

The paper developed an approach to measure the creation additional value of transport partners and business alliances. The

approach is based on two dimensions of relationships: the complementarity of resources and the effectiveness of co-operative partner companies. Approach provides a direct basis for assessing the merits of the proposed partnership. It puts in the forefront the basis for synergistic value. It also provides a platform to improve and increase the value of the partnership.

Keywords: *additional value, seaport services, overall performance.*

Постановка проблемы. Существенные поиски интеграции портов в системах поставок приводят к функциональному и пространственному расширению связанных с портом действий. Международные порты стремятся привлечь крупномасштабные компании, привлечь дополнительные инвестиции, ресурсы, чтобы получить положительные результаты и быть частью таких интегрированных сетей. В этих условиях измерение эффективности цепочки услуг морского порта (ИЭЦУМП) имеет большое значение для всего сообщества порта, так как все заинтересованные стороны в порту должны (а) контролировать происходящие изменения и (б) вырабатывать стратегии, которые позволяют достичь желаемых результатов. Измерение эффективности цепочки услуг морского порта ставит ключевую проблему для любого порта и заинтересованных сторон порта с целью укрепить свою конкурентоспособность.

Дополнительная ценность влияет в значительной степени на удовлетворение пользователей и результирующие переменные. Вместе с тем встает вопрос, как дополнительная ценность цепочки услуг для пользователей порта может быть измерена. Возникает много связанных вопросов: Откуда в порту пользователи извлекают дополнительную ценность? Какие стратегии поставщиков портового сервиса ведут к увеличению дополнительной ценности? Как портовая администрация может способствовать созданию дополнительной ценности? Что создает ценность для пользователей порта? Что влияет на формирование ценности портовых пользователей и в какой степени?

Все эти вопросы говорят об актуальности решения поставленной проблемы и целесообразности ее решения.

Обзор последних исследований и публикаций. Количество публикаций, посвященных проблемам оценки эффективности работы порта, довольно много. Рассмотрим некоторые из них. В работе Николаевой Н.К., Давыдовой А.Л. [1] используется обобщающий показатель, который позволяют наиболее полно оценить уровень комплексного развития. В основе расчета показателя используется факторная модель. Без широкого и всестороннего изучения факторов нельзя сделать обоснованные выводы о результатах деятельности, выявить резервы морского порта, обосновать планы и управленческие решения. Взаимосвязь влияния факторов на величину результативного показателя достигается с помощью их систематизации, что является одним из основных методологических вопросов. В результате разбивки всего комплекса показателей характеризующих комплексное развитие на однородные группы и выбора элементов в них можно получить набор частных показателей достаточно полно характеризующих весь процесс комплексного развития морского порта. В итоге получили такие факторы:

- использование производственной мощности;
- средний возраст перегрузочных комплексов и его соответствие нормативному сроку службы;
- фондовооруженность труда;
- уровень механизации и автоматизации производства;
- приспособляемость порта к рыночным условиям и нововведениям.

Перечисленные показатели достаточно полно характеризуют процессы технического, организационного и экономического развития порта.

Рассмотренный подход тесно перекликается с оценкой потенциала порта, который, в свою очередь, может быть представлен как совокупность технического, организационного и экономического потенциалов. Эта тема получила развитие в работах Гириной О.Б. и Степанова В.В. [2-5].

В работе [2] рассмотрены вопросы оценки рыночной стоимости нового предприятия как целостного имущественного комплекса на основании экономико-математической модели с учетом вариантов финансирования инвестиционных расходов. Методы, основанные на показателях дохода и денежных потоков, объединяют два важных фактора, которые влияют на цену бизнеса: рыночную стоимость активов и доходы. Данный подход использовался в работах [7] для анализа инвестиционного потенциала системы портов и в [6] для моделирования программы пополнения флота.

В работе [3] задачей исследования является разработка методики оценки инвестиционного потенциала предприятия с учётом нескольких критериев, которые не менее важны для инвестора, как и критерий доходности инвестиций. Первым и наиболее важным критерием инвестиционной привлекательности компании (а также критерием оценки инвестиционного потенциала) выступает её *инвестиционная прибыльность*. Автор предлагает дополнительно следующие критерии оценки инвестиционного потенциала компании:

- коэффициент управляемости компанией в результате сделанных инвестиций;
- коэффициент размерности компании и связанная с ней абсолютная величина прибыли (в денежном измерении);
- коэффициент размерности компании и связанный с ней риск диверсификации вложений;
- коэффициент сложности выполнения управленческих функций в объекте (-ах) инвестирования.

После определения значений всех критериев, инвестор получает набор величин, который можно представить в виде векторного значения инвестиционного потенциала для каждой компании.

В работе [4] рассматривается экономико-математическая модель для оценки и анализа экономического потенциала порта по критерию максимума рыночной стоимости порта. Модель позволяет проанализировать соотношение между спросом на

услуги порта и его пропускной способностью. На базе данной модели предлагается группировка факторов, влияющих на экономический потенциал и позволяющих оценить его подсистемы: производственный, трудовой, финансовый инвестиционный, управленческий потенциалы.

Книга Р. Каплана и Д. Нортон [8], создателей сбалансированной системы показателей эффективности организации (ССП), стала настольной для менеджеров предприятий, конкурирующих на рынках информационной эпохи. Переросшая рамки обычной оценочной системы, СПП обеспечила новый подход к стратегическому управлению компаниями любой сложности, оперирующими в разных отраслях деятельности. Р. Каплан и Д. Нортон предложили систему, основанную на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Она складывается из четырех составляющих – финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями. Авторы учат, как использовать эти показатели, чтобы привести в соответствие цели каждого работника, бизнес-единицы и всего предприятия, как выявить новые процессы и инициативы, ведущие к удовлетворению клиентов и акционеров. Особое значение Каплан и Нортон придают созданию обратной связи, необходимой для проверки правильности и жизнеспособности выработанной стратегии.

В этом направлении были написаны работы Савельевой И.В. [9], связанная с применением сбалансированной системы показателей эффективности для оценки деятельности предприятий морского бизнеса и Тадыки И.Б. [10], связанная с исследованием системного подхода к управлению эффективностью производства.

Среди иностранных авторов следует отметить работы Vitsounis T.K. and Pallis A.A.[13], в которой рассматриваются вопросы создания ценности в порту для пользователей и James

S. Keebler and Craig A. Hill [14], в которой рассматривается концептуальная модель измерения ожидаемой стоимости отношений в цепи поставок.

Вместе с тем вопросы создания стоимости в морских портах Украины, цепочки создания ценности услуг порта и роль взаимозависимостей факторов остаются еще слабо раскрытыми.

Задача исследования. Цель данной работы состоит в том, чтобы произвести знание о воспринятой ценности пользователями порта. Чтобы сделать это, объектом исследования становятся четыре цели исследования:

1. Идентификация различных типов взаимодействий, которые имеют место между субъектами портового кластера.
2. Идентификация и анализ природы и структуры отношений развитых между пользователями порта и поставщиками услуг.
3. Обнаружение факторов, которые производят ценность для различных типов пользователей порта.
4. Измерение степени, до которой каждый из факторов, которые производят ценность, влияет на воспринятую ценность пользователей порта.

Основной материал исследования. Необходимость совершенствования измерения эффективности цепочки услуг морского порта (ИЭЦУМП) обращает внимание на научные достижения в области измерения эффективности бизнеса (ИЭБ). В этом случае, неудовлетворенность от традиционных отсталых измерительных систем производительности, которые строились на основе финансовой оценки, привело к разработке и реализации «сбалансированных» или «многомерных» структур измерения производительности. Такие структуры делают дополнительный акцент на нефинансовых, внешних и в будущее смотрящих мерах (самыми знатными из которых являются сбалансированная система показателей и эффективность измеряемая в форме призмы).

Измерение эффективности бизнеса (ИЭБ) может быть проиллюстрировано на рисунке 1. Там вы можете увидеть, что

ценность услуг для потребителя может быть V . Цена, по которой стивидорная компания может взимать плату за эту услугу при данном конкурентном давлении может быть P , и затраты на производство этой услуги равны C . Прибыль стивидорной компании равна $P - C$, в то время как потребительский излишек равен $V - P$. Компания получает прибыль, пока $P > C$, и норма ее прибыли будет тем больше, чем ниже C по отношению к P . Следует иметь в виду, что разница между V и P частично определяется интенсивностью конкурентного давления на рынке. Чем ниже интенсивность конкурентного давления, тем выше цена, которую можно назначать по отношению к V .

Отметим также, что ценность, созданная компанией измеряется разностью между V и C ($V - C$). Компания может создать больше ценности для своих клиентов либо за счет снижения C или, делая услугу более привлекательной благодаря превосходной функциональности, качеству, и тому подобное, так что потребители придают большее значение ценности (V увеличивается) и, следовательно, готовы платить более высокую цену (P увеличивается) [11].

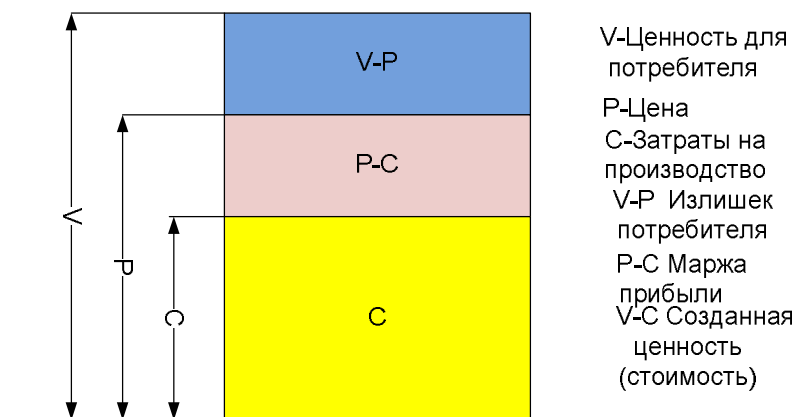


Рис. 1. Создание стоимости

Это рассуждение предполагает, что компания будет иметь более высокую рентабельность, и, таким образом конкурентное преимущество, когда она создает большую ценность для своих клиентов, чем соперники. Иными словами, концепция создания ценности лежит в основе конкурентного преимущества.

На рисунке 2 преимущество компании В над компанией А происходит от большей стоимости (V), что позволило компании иметь более высокую цену (P) для своих товаров, с более низкой стоимостью (C), что вместе взятое подразумевает значительно большую доходность за товар (P-C).

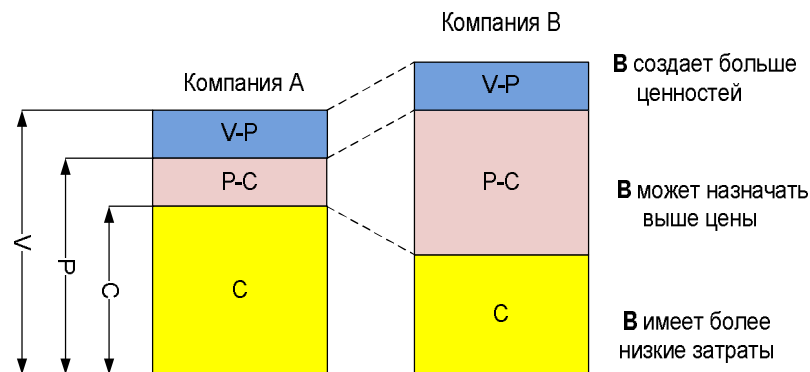


Рис. 2. Сравнение компаний А и В

Если продолжить рассматривать измерение эффективности бизнеса (ИЭБ), то следует отметить, что бизнес каждой компании состоит из набора действий, предпринятых в ходе проектирования, производства, маркетинга, поставки и поддержки ее продукта или услуги. Все различные действия, которая компания выполняет внутренне объединены, причем так чтобы сформировать **цепочку создания ценности**, так как основное намерение действий компании состоит в том, чтобы сделать вещи, которые в конечном счете *создают стоимость для покупателей*. Цепочка создания ценности включает компонент размера

прибыли, как составляющей потребительской стоимости (с достаточным возвращением на инвестированный капитал), что является сущностью здоровой бизнес-модели.

Цепочка создания ценности компании определяет основные действия, которые создают потребительскую стоимость и связанную поддержку деятельности. Эта цепочка представлена на рис.3.

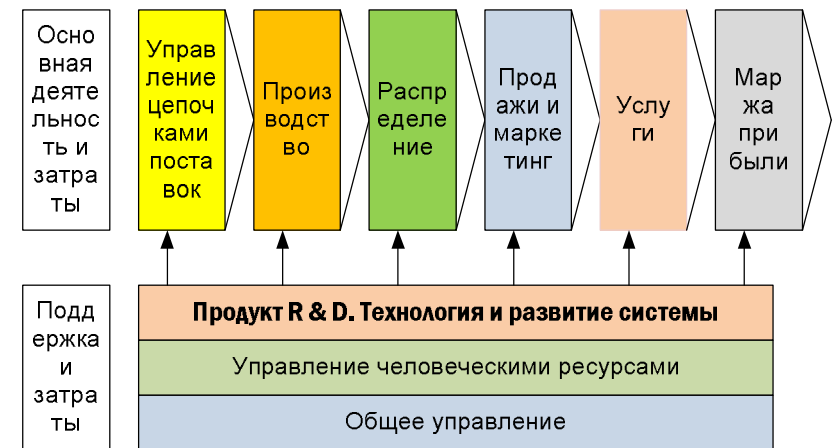


Рис. 3. Представление цепочки создания ценности

Как показано в рисунке 3, цепочка создания ценности компании состоит из двух широких категорий действий, которые несут затраты и создают потребительскую стоимость: *основные действия*, которые являются главными в создании стоимости для клиентов и необходимой *поддержки деятельности*, которая облегчает и обеспечивает исполнение действий.

Современные бизнес-модели порта несколько отличаются от бизнес-модели просто одной компании. Это связано с тем, что существуют несколько участников предоставления портовых услуг, которые конкурируют друг с другом. Например кон-

тейнер, отправленный от пункта отправления А к месту назначения В через данный порт обслуживается множеством компаний. Исходя из этого, провайдеры (поставщики) портовых услуг включены в *цепочки создания ценности порта*, с целью генерировать ценности для своих пользователей в процессе многомерного характера работы портов [13].

Для этого может быть использована модель описания потокового процесса, приведенная на рис. 4. Такое описание дает представление о процессе последовательного преобразования ресурсов в реализацию услуг усилиями различных исполнителей на основании соответствующих регламентов [15-16].

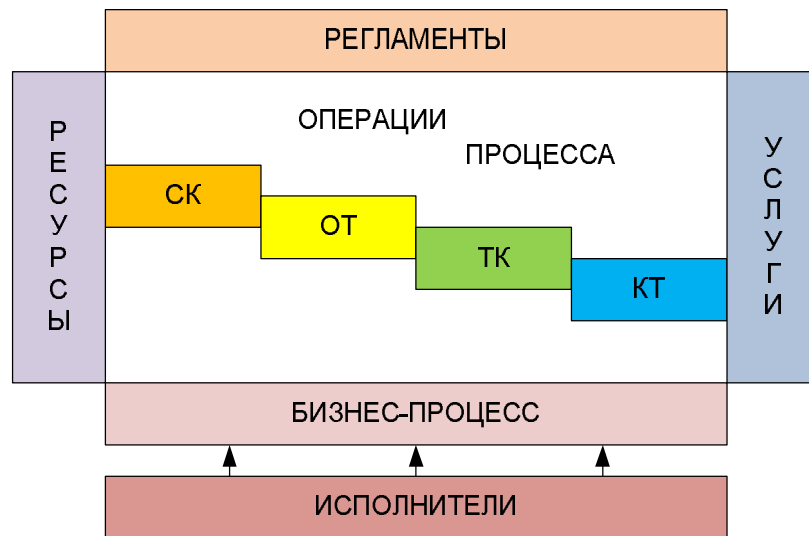


Рис. 4. Потоквая процессная модель:
СК – судоходная компания; ОТ – оператор терминала в порту;
ТК – наземная транспортная компания;
КТ – конечный терминал

Цепочки создания ценности услуг порта относятся к системе функционально и пространственно взаимодействующих районированных единиц, а не только к отдельным терминалам, складам, железной дороге, автотранспорту и т.д.

Грузовладельцы всегда используют услуги, предложенные разными заинтересованными сторонами порта, и таким образом имеет место конкуренция между различными цепочками создания ценности услуг порта, которым принадлежат различные участниками. Следовательно, составление сети фирм необходимо, чтобы предоставить клиенту высокую ценность услуг, становится стратегическим направлением действий.

Заинтересованные стороны порта сильно взаимозависимы, и это способствует развитию отношений между ними. Основанные на различных уровнях зависимости эти отношения могут быть категоризированы как *товарищества*, *объединения* или просто *взаимные отношения* с одобрением участвующими сторонами. Члены цепочек создания ценности порта могли бы следовать двум различным стратегиям: или (а) остаться фрагментированным или (б), использовать в своих интересах потенциальную сетевую динамику.

Все же элементы, которые влияют на созданную ценность для пользователей порта, пока остаются в тени. Чтобы обратиться к этому недостатку, обратимся к идентификации и выбору переменных, которые являются *факторами (движителями) ценности пользователей порта*.

Финансовая теория предлагает следующую формулировку для вычисления ценности фирмы с учетом франшизы (дополнительной привилегии) (VF) [14]:

$$VF = \text{Ценность Активов} + \text{Ценность возможностей Роста} \quad (1)$$

Для многих компаний значительная часть их стоимости происходит из будущих возможностей роста. Когда две компании формируют совместное объединение, такое как транспортное партнерство или деловой союз, каждая компания приносит в

отношения компоненты основной стоимости и возможностей роста. Фактически, главная цель большинства партнерств состоит в том, чтобы произвести дополнительную стоимость. Другими словами, совместные действия – не что иное как создание стоимости, основанное на новой комбинации конкурентоспособных деловых факторов.

Определим максимальное значение партнерства V_P^{MAX} как

$$V_P^{MAX} = \gamma_A^* V_A^F + \gamma_B^* V_B^F + V_S^{MAX}, \text{ для } 1 \geq \gamma_A, \gamma_B \geq 0, \quad (2)$$

где V_A^F и V_B^F – отдельная стоимость активов двух фирм партнера;

γ_A , и γ_B – переданная доля каждой фирмы партнера в партнерство;

V_S^{MAX} – стоимость максимальных совместных действий, доступные от комбинации.

В транспортном партнерстве или деловом союзе, каждая сторона привносит свою соответствующую долю выделенных ресурсов: финансовые, технологические, организаторские, человеческие ресурсы и другие, продавая ноу-хау, их корпоративную сеть и связи, среди остальных. Общая стоимость этих ресурсов может быть индивидуально оценена для каждой стороны ее вкладом в полный ресурс партнерства. Однако, помимо автономной стоимости отдельных ресурсов, практически все партнерские отношения и союзы предназначены для выработки синергии.

V_S является стоимостью, созданной в уникальной комбинации, которые дополняют характеристики двух фирм-партнеров. Уникальность такой комбинации приводит в синергически созданной стоимости. Это является важным элементом этой модели. Избыточные ресурсы, очевидно, не могут генерировать дополнительную ценность.

Далее определим эффективный коэффициент вклада η

$$\eta = I^*/I \text{ для } 1 \geq \eta \geq 0.$$

I это планируемый процент вклада (вложений) от стоимости имеющихся ресурсов (до 100 %), и I^* является возрастающей ожидаемой стоимостью вложений ресурса (до 100 %). Здесь вклад (вложения, инвестиции) определяются широко, так что включают финансовые, технологические, человеческие и организаторские ресурсы, местоположение, маркетинг и все другие создающие стоимость ресурсы или действия. Эффективный коэффициент вклада η измеряет эффективный вклад каждого партнера и совместных усилий двух партнеров. Когда η высок, партнерство реализует большую долю ценности внесенных ресурсов. Когда η низкий, партнерство тратит впустую большую часть потенциальной ценности внесенных ресурсов.

Теперь мы можем измерить ожидаемую ценность цепи услуг в порту как функцию потенциальных ценностей и эффективных коэффициентов вклада.

V_P , как ожидаемая ценность партнерства теперь может быть определена как

$$\begin{aligned} V_P &= \eta_A * \gamma_A * V_A^F + \eta_B * \gamma_B * V_B^F + \eta_P * V_S^{MAX} = \\ &= ECI_A + ECI_B + S. \end{aligned} \quad (3)$$
$$\eta_P = \eta_A * \eta_B * \eta_C.$$

ECI_S – эффективные вложения во вклад двумя партнерами, и S является ожидаемой синергией. Обратите внимание на то, что η_P – продукт трех коэффициентов. η_A и η_B – эффективные коэффициенты вклада двух фирм партнеров. η_C – эффективный коэффициент партнерства от сотрудничества/координации, который измеряет, как хорошо партнерство функционирует согласно влияниям фирм партнеров. Эффект неэффективности на частях одной или обоих партнеров мультипликативный.

Рассмотрим сценарий, иллюстрирующий применение данного подхода: оператор терминала (А) с избыточной мощностью по складированию обслуживает местный рынок с зоной обслуживания 25км, управляя только несколькими грузовыми машинами, производя погрузку и доставку груза. Компания рассматривает стратегическое партнерство с транспортной компанией, которая могла бы расширить ее зону обслуживания до 200 км, предусмотрев обслуживание в тот же день. Компания А сравнила три возможных фирмы по транспортировке с целью создать партнерство. Это компании В, С и D, соответственно. После нескольких встреч с ними компания А составила таблицу ориентировочных стоимостей вкладов, о которых договаривались с каждой транспортной компанией.

Таблица 1
Расчетные значения

	Стоимость активов (V^F)	Переданная доля (γ_A)	Эффективный коэффициент вклада (η)	Расчетная синергия (V_s^{max})	Эффективный коэффициент партнерства (η_C)
Оператор терминала А	\$8.000.000	.25	.75		
Транспортная компания В	\$4.000.000	.15	.80		
Транспортная компания С	\$6.000.000	.08	.70		
Транспортная компания D	\$10.000.00	.04	.75		
Партнерство А + В				\$500.000	.75
Партнерство А + С				\$800.000	.80
Партнерство А + D				\$1.200.000	.70

Используя уравнения (3), расчет ожидаемого значения ценности партнерства (А + В) выглядит следующим образом:

$$V_P = \eta_A * \gamma_A * V_A^F + \eta_B * \lambda_B * V_B^F + \eta_P * V_S^{MAX} =$$

$$= ECI_A + ECI_B + S,$$

$$\eta_P = \eta_A * \eta_B * \eta_C.$$

$$V_P = .75 * .25 * \$8.000.000 + .80 * .15 * \$4.000.000 + .45 * \$500.000 =$$

$$= \$2.205.000,$$

где $\eta_P = \eta_A * \eta_B * \eta_C = .75 * .80 * .75 = .45$

Аналогично значение ценности партнерства (А + С) составляет \$ 2172000 и значение ценности партнерства (А + В) \$ 2272500.

В идеальном отношении (при полном, 100 % эффективном и действенном партнерстве), мы имели бы

$$\gamma_A = \gamma_B = \eta_A = \eta_B = \eta_C = \eta_P = 1.0.$$

В этом случае нет траты ресурсов, и весь синергизм используется. Значение (ценность) вновь созданных отношений будет

$$V_P^{MAX} = V_A^F + V_B^F + V_S^{MAX} =$$

$$= (A_A + G_A) + (A_B + G_B) + G_{A+B}. \quad (4)$$

A – ценность активов для фирм партнеров;

G – ценность их соответствующих возможностей роста.

Обратите внимание на то, что G_{A+B} – ценность возможностей роста, произведенных (новой) уникальной комбинацией дополнительных особенностей двух отдельных фирм. G_{A+B} – прямая

функция *взаимозависимости (взаимодополняемости) ресурса* двух фирм партнера.

Единственным смыслом существования либо партнерства или альянса является создание синергизма, или дополнительной стоимости, что не было доступно до того как товарищество или союз были созданы. Такое взаимодействие может возникнуть только из нового совместного действия отдельных, но дополнительных характеристик двух сторон. Важно также понимать, мультипликативный эффект от индивидуального вклада партнеров. Если один из партнеров вносит 100 %, и ничего другой, то не будет никакого синергизма.

Концептуальная основа, развитая в данной работе для оценки потенциала сотрудничества, имеет некоторые практические ограничения. Во-первых, оценку стоимости активов и средств, внесенных в отношения трудно подсчитать. Во-вторых, приверженность или интенсивность сторон в отношениях может меняться с течением времени, что требует частого перерасчет стоимости отношений. В-третьих, данный подход больше нормативный, чем дескриптивный, ибо в его применении, предлагаются нормативные результаты, а не фактические, текущие значения. В-четвертых, здесь не рассмотрены, как затраты и выгоды должны быть определены, совместно или нет, но предположили, что выгоды, превышают затраты на каждого участника, чтобы оправдать отношения.

Некоторые отношения транспортных партнеров основаны на предложенных или допустимых надбавках для посредников, обусловленных рыночными силами. Некоторые бизнес-альянсы предопределяют, как будут разделены «доходы». Мы считаем, что определение того, как затраты и выгоды должны распределяться выходит за рамки статьи. Следовательно, данный подход, скорее всего, послужит отличным инструментом планирования для потенциальных деловых комбинаций или ассоциаций.

Другим возможным способом оценки роста ценности услуг может служить эффективность компаний до и после начала своего партнерства с применением моделей, используемых в исследованиях о слиянии. Этот подход будет развиваться в будущих исследованиях.

Выводы. У характеристики отношений цепочки услуг рассмотренных выше есть глубокие стратегические ценности для возможных партнеров. Ясно из обсуждения, что успешные транспортные партнерства и деловые союзы склонны иметь высокую взаимозависимость и высокую совместную эффективность. Дефицит в измерении взаимозависимости особенно вреден для успеха отношений.

В статье разработан подход для измерения создания дополнительной стоимости транспортных партнеров и деловых союзов. Подход основан на двух измерениях взаимоотношений: взаимодополняемость ресурсов и кооперативная эффективность партнерских фирм. Подход служит прямой основой для оценки достоинств предложенного партнерства. Это выдвигает на первый план основание для синергетической стоимости. Это также обеспечивает платформу для улучшения и увеличения ценности партнерства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Николаева Н.К. Об оценке эффективности работы морских портов / Н.К. Николаева, А.Л. Давыдова // *Фундаментальные исследования*. – 2004. – № 3. – С. 147-148.
2. Гирина О.Б. Моделирование структуры инвестиционного потенциала предприятия / О.Б. Гирина, В.В. Степанов // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*. – Вип. 34. – Одеса: ОНМУ, 2011. – С.155-163.

3. Степанов В.В. Оценка инвестиционного потенциала предприятия // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Вып. 37. – Одеса: ОНМУ, 2011. – С. 133-142.
4. Гирина О.Б. Некоторые вопросы методологии анализа экономического потенциала порта / О.Б. Гирина, В.В. Степанов // Развитие методов управления та господарювання на транспорті. Зб. наук. праць. – Вып. № 1 (42). – Одеса: ОНМУ, 2013. – С.84-96.
5. Гирина О.Б. Взаимосвязь производственного и экономического потенциалов промышленного предприятия и морского порта / О.Б. Гирина, В.В. Степанов // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Вып. 46. – Одеса: ОНМУ, 2014. – С.39-48.
6. Жихарева В.В. Теория и практика инвестиционной деятельности судоходной компании: Монография. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2010. – 480 с.
7. Гирина О.Б. Анализ инвестиционного потенциала системы портов // Методи та засоби управління розвитком транспортних систем: Зб. наук. праць. – Одеса: ОНМУ, 2005. – Вып.10. – С.65-76.
8. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
9. Савельева И.В. Применение сбалансированной системы показателей эффективности для оценки деятельности предприятий морского бизнеса / И.В. Савельева // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Вып. 17. – Одеса: ОНМУ, 2003. – С. 53-67.
10. Тадыка И.Б. Системный подход к управлению эффективностью производства // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Вып.23. – Одеса: ОНМУ, 2005. – С. 240-249.

11. Charles W.L. Hill. Essentials of Strategic Management, Second Edition / Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. – South-Western, Cengage Learning, 2009. – 385 p.
12. Gamble J.E., Thompson A.A., Peteraf M.A. Essentials of Strategic Management. The Quest for competitive Advantage. 3rd edition. McGraw-Hill/Irwin. – New York, NY, 519 p. [ISBN 0-07-802928-7], 2013.
13. Vitsounis T.K., Pallis A.A. Creating value for port users: Port value chains and the role of interdependencies / Vitsounis T.K., Pallis A.A. International Association of Maritime Economists Conference 2010, (CD ROM) Lisbon, Portugal.
14. James S. Keebler, Craig A. Hill. A conceptual model for the measurement of the expected value of a supply chain relationship. Logistics Economics and Globalisation. – Vol. 5. – №. 1. – 2013. – P.43-58.
15. Репин В.В. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
16. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2014

Рецензенти:

кандидат економічних наук, доцент, доцент
Міжнародного гуманітарного університету **А.В. Кобилянська**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
«Менеджмент і маркетинг на морському транспорті» Одеського
національного морського університету **М.Я. Постан**