

УДК 656.615:303.43

К.В. Белоус, А.І. Драгунова

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ОЦІНКИ  
ПРІОРИТЕТНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ  
МОРСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ**

*Узагальнені основні проблеми функціонування та розвитку портової галузі. Обґрунтовані стратегічні напрями розвитку морських торговельних портів України в сучасних умовах. Проаналізовані етапи процесу вибору стратегії розвитку порту. Досліджений зміст етапів стратегій розвитку. Запропоновано алгоритм формування пріоритетної стратегії розвитку порту.*

**Ключові слова:** стратегія розвитку, морські торговельні порти, етапи розробки стратегії, методи оцінки стратегії, алгоритм формування стратегії розвитку.

*Обобщены основные проблемы функционирования и развития портовой отрасли. Обоснованы стратегические направления развития морских торговых портов Украины в современных условиях. Проанализированы этапы процесса выбора стратегии развития порта. Исследовано содержание этапов стратегии развития. Предложен алгоритм формирования приоритетной стратегии развития порта.*

**Ключевые слова:** стратегия развития, морские торговельные порты, этапы разработки стратегии, методы оценки стратегии, алгоритм формирования стратегии развития.

*Port in a market economy is not a natural area for loading and unloading of vehicles. The port is a key trade and commercial center that provides a search of their customers and meet their needs. The objective of many ports of Ukraine is to adapt and survive in a competitive environment. The main question for them – find a strategy of development based on the real situation that emerged in the market.*

© Белоус К.В., Драгунова А.І., 2014

*In this article, the authors demonstrated understanding of the fact that the issue features the development and evaluation of development strategies maritime trade ports of Ukraine are one of the pressing. Addressing these issues contributes to the competitiveness of ports and achieving sustainable long-term financial situation.*

*It also addresses the problem of functioning and development of the port industry, analyzes the stages of the selection process development strategies port.*

*It is known that the strategy of port guilty comply with process, marketing and behavioral approaches, as based on the above approach has been proposed algorithm development strategy port that can be offered specific maritime industry in developing mechanisms of realization strategies at all stages of the life cycle.*

**Keywords:** strategy development, sea port, strategy development, methods of evaluation of the strategy, the algorithm of strategy development.

**Постановка проблеми.** Україна за своїми можливостями вважається великою морською державою і має дуже сприятливе геополітичне положення з точки зору забезпечення транзитних перевезень через свої торговельні порти. Але її потенціал використовується у неповному обсязі за багатьох причин, у тому числі за нерозробленістю питань розвитку та функціонування морських торговельних портів у конкурентному середовищі. Це створює проблемну ситуацію, яка вимагає свого розв'язання.

На сьогоднішній день в Україні відбуваються глобальні економічні та соціальні зміни. У цих умовах одним із інструментів, що дозволяє вирішити задачу успішного функціонування порту, стає правильний вибір, розробка та реалізація пріоритетної стратегії розвитку, яка буде впливати на майбутній розвиток порту і досягнення ним сталого довготривалого фінансового становища.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку та функціонування підприємств в ринковому конкурент-

ному середовищі достатньо широко висвітлюються у наукових працях багатьох іноземних та вітчизняних економістів. Серед них слід відзначити І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, Г. Черчилля, Г. Армстронга, А.Н. Романова, М.І. Книша, Г.Л. Азоєва, Б.В. Буркинського, Р.А. Фатхутдінова, П.Р. Диксона, С.Д. Хонта, В.Г. Шинкаренко, А.Г. Хомченко, В.Н. Осипова, В.Л. Диканя, А.Ю. Юданова та інших. Але дослідження цих і багатьох інших науковців мають загальнотеоретичний характер і недостатньо враховують специфіку діяльності підприємств окремих галузей народного господарства, зокрема, таких як торговельні порти.

Різні аспекти розробки стратегій транспортних підприємств, в тому числі і підприємств портової діяльності, були розглянуті в роботах таких авторів: В.І. Чекаловець, О.М. Степанов, О.В. Меркт.

В той же час, питання особливостей розробки та оцінки пріоритетних стратегій розвитку морських торговельних портів розглянуті в неповному обсязі. Цьому присвячені окремі статті в періодичній літературі, але системних наукових досліджень ще недостатньо. Це не сприяє адаптації портів України до ринкових умов господарювання і негативно впливає на рівень їх конкурентоспроможності та ефективність розвитку.

**Завдання дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей розробки та оцінки пріоритетних стратегій розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі. Відповідно до цієї мети в дослідженні поставлені і розв'язуються наступні задачі:

- 1) узагальнення основних проблем функціонування та розвитку портової галузі;
- 2) обґрунтування стратегічних напрямів розвитку морських торговельних портів України в сучасних умовах;
- 3) розгляд етапів процесу розробки і оцінки стратегій розвитку порту;
- 4) розробка алгоритму формування пріоритетної стратегії розвитку порту;

**Основний матеріал дослідження.** Морські порти України є найважливішою складовою частиною не тільки транспортної, але і виробничої інфраструктури країни. Особлива роль портів в економіці визначається тим, що вони розташовані на напрямках міжнародних транспортних коридорів, а також тим, що через них проходить адміністративний та економічний кордон України. Порти виконують роль «перехідних мостів» між транспортною системою України і транспортною системою та економіками іноземних держав.

Серед основних проблем функціонування та розвитку портової галузі можна назвати:

- 1) зниження рівня прибутковості морських портів у зв'язку із значним зносом основних засобів (понад 70 %);
- 2) повільне оновлення основних фондів морських портів;
- 3) відсутність дієвого механізму залучення приватних інвестицій для розвитку морських портів та захисту прав інвесторів;
- 4) зменшення обсягу транзитних вантажопотоків у зв'язку з недостатньо розвинутою інфраструктурою морських портів;
- 5) недосконалість законодавства з питань митного оформлення, перетинання державного кордону;
- 6) зниження рівня завантаженості морських портів у зв'язку із зменшенням обсягу транзитних вантажопотоків;
- 7) зниження попиту на продукцію вітчизняного виробництва на світовому ринку;
- 8) зменшення обсягів експортних вантажопотоків через морські порти у зв'язку з перевезенням вантажів іншими видами транспорту (автомобільним, залізничним);
- 9) нерозвинута транспортна інфраструктура в морських портах та на під'їзних шляхах;
- 10) низький рівень технічної безпеки в морських портах тощо [1].

Враховуючи особливості розвитку української економіки та основні тенденції розвитку світового портового господарства,

можна сформулювати декілька напрямів розвитку українських портів (рис. 1).

*Диверсифікація діяльності в морських торговельних портах* здійснюється у сфері їх зовнішніх функцій, тобто тих функцій, що виконуються безпосередньо для клієнтури портів. Процеси диверсифікації пов'язані, в першу чергу, з появою в портовій зоні значної кількості нових підприємств і організацій, в основному малих і середніх, які повинні надавати клієнтам портів нові послуги та розширювати номенклатуру традиційних послуг. Звичайно роль і значення традиційно залежить від місця розташування порту і рівня розвитку економіки та транспортної мережі регіону. Але з появою та розвитком мультимодального обслуговування, викликаного аутсорсингом, роль портів в розвитку світової економіки стає все більш значимою.

*Розвиток дистрибутивної діяльності, складовою частиною якої є інформаційна інфраструктура* [2]. Розподільча діяльність річкових портів складається з: діяльності по розподілу товарів (тобто сам процес транспортування) та діяльності по розподілу інформації. Перша складова потребує створення в портах інфраструктури, яка забезпечує умови для безперервності перевізного процесу, зберігання товарів, не пов'язаного з технологією їх перевантаження, виконання розфасовочних, пакувальних та інших подібних робіт, оформлення відповідної документації. Друга складова – для розвитку інфраструктури зв'язку, який би створив умови для накопичення, обробки та передачі інформації;

*Формування портово-промислового комплексу.* Портово-промисловий комплекс (ППК) – це форма територіальної організації морського господарства й прилеглої примор'я, взаємопов'язане й взаємообумовлене, планомірно сформоване об'єднання морських портів, промислових підприємств, приморських селищ, соціально-виробничої інфраструктури, розташування яких у береговій зоні викликано експлуатацією ресурсів суходолу й моря, забезпеченням зовнішньоекономічних та інших зв'язків.

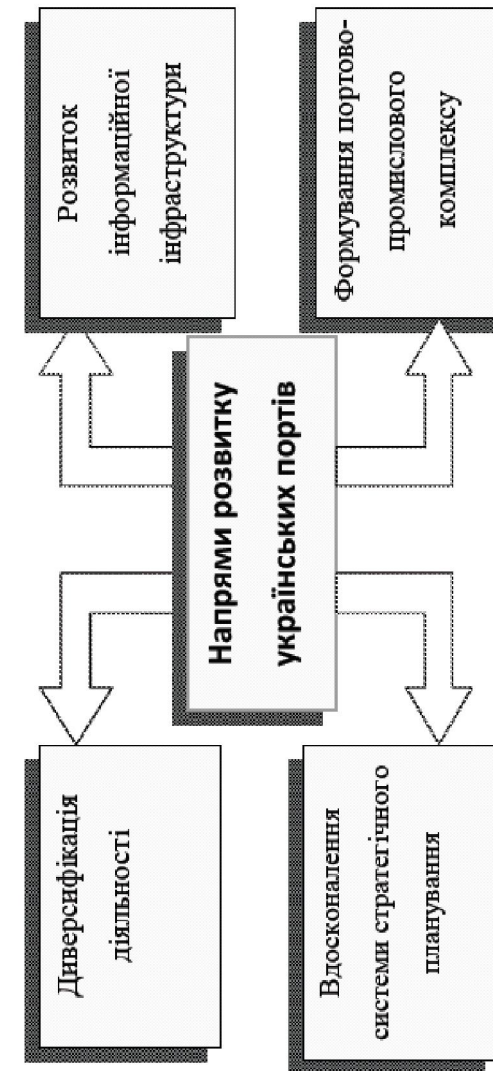


Рис. 1. Основні напрями розвитку українських портів

Внаслідок такого поєднання маємо додатковий соціально-економічний ефект за рахунок групування морських портів і промислових підприємств згідно з їхнім транспортним та економіко-географічним розташуванням у приморській зоні; тривалістю міжгалузевих зв'язків; скороченням транспортних витрат; комплексним використанням усіх ресурсів; раціональним поєднанням територіально-галузевої та програмно-цільової засад керування.

*Вдосконалення системи стратегічного планування.* Для нормального функціонування порти зобов'язані в межах своєї компетенції відпрацювати тактику і стратегію поетапного входження в систему міжнародного ринку портових послуг. У першу чергу це стосується розробки стратегічного плану розвитку порту у вигляді генеральної схеми розвитку, розробки цільових програм реалізації окремих тактичних завдань першорядного значення, поетапної реалізації цільових програм з підтримки конкурентоспроможності порту в міжнародній транспортно-логістичній системі [3].

Розглянемо думки декількох авторів стосовно необхідності застосування стратегій розвитку портів та їх особливостей. На думку Степанова О.М., першою необхідною умовою ефективного розвитку порту є вибір такого стратегічного напрямку, який враховує зміни у зовнішньому середовищі [3]. На його думку, існує тільки два стратегічних напрямки розвитку порту – це стратегія зростання, коли попит на портові послуги з боку клієнтури в стратегічний період буде підвищуватися, і стратегія скорочення, коли очікується зниження попиту клієнтури на послуги порту.

Недоліком цього підходу є обмеженість портового бізнесу тільки послугами з перевалки вантажів через причали порту. Українські порти на відміну від зарубіжних портів є диверсифікованими підприємствами, вантажно-розвантажувальні роботи в яких є не єдиним джерелом доходів. Доходи від навантажувально-розвантажувальних робіт у багатьох портах України вже складають менше 50 % від усіх доходів порту, які

надходять в порт від надання послуг. Крім цих робіт в порту надаються транспортні послуги, лоцманські, буксирні, оздоровчі, ремонтно-будівельні та багато інших послуг. Тому керівники українських портів змушені фокусувати увагу не тільки на роботі, пов'язаній із залученням в порт вантажопотоків.

Більш широкий діапазон стратегічного підходу до діяльності українських портів представлений в дисертаційному дослідженні О.В. Меркт, де під стратегією пропонується розуміти генеральний напрямок ринкового розвитку порту в поєднанні з організаційними та фінансовими засобами, які потрібні для ефективної реалізації обраних напрямків розвитку порту [4]. Це цілком відповідає думці такого відомого стратега як М. Портер, який вважає, що стратегія – це вибрані пріоритетні напрямки діяльності, що забезпечують організації довготривалу перевагу на ринку [5].

На нашу думку, підставою для розробки стратегії розвитку порту є наступні передумови (ситуації):

- у зовнішньому середовищі відбулися радикальні зміни;
- діюча в порту стратегія не забезпечує досягнення встановлених цілей розвитку порту;
- з'являються нові можливості підвищення ефективності роботи порту, які не були відомі раніше.

В процесі розробки стратегії можливо виділити наступні етапи [7]:

*1. Формування альтернативних (базових) стратегій.* Основною базою для формування альтернативних стратегій розвитку порту є аналіз існуючих стратегій з урахуванням характерних особливостей сфери портових послуг України.

На нашу думку, всі стратегії стосовно діяльності сфери портових послуг України пропонується розділяти на шість груп залежно від:

1) рівня портового менеджменту – на корпоративні, ділові (портфельні), функціональні та операційні стратегії;

2) форми організаційного розвитку – на державні, муніципальні, холдингові, колективні, корпоративні, приватні та акціонерні стратегії;

3) поведінки порту на ринку – на стратегії зміцнення ринкових позицій, проникнення на нові ринки, цінові і нецінові стратегії, стратегії відмови від збиткових сфер бізнесу і стратегії зниження операційних витрат;

4) способу реформування портової діяльності – на стратегії лібералізації портових послуг, модернізації портового менеджменту, комерціалізації портових послуг, корпоратизації портової діяльності, приватизації окремих видів портової діяльності, інтеграції та диверсифікації портових послуг;

5) фінансового забезпечення – на кредитні, інвестиційні стратегії, стратегії використання власних коштів і приватного капіталу, а також конгломератні стратегії;

6) технологічної підготовки порту – на стратегії спеціалізації, універсалізації послуг і комбіновані стратегії [6].

Даний перелік можна використовувати в якості базового набору альтернативних стратегій при вирішенні задачі формування стратегії розвитку конкретного українського порту. Це суттєво спростить рішення завдання вибору пріоритетної стратегії і значно зменшить розмірність завдання вибору стратегії. Перелік альтернативних стратегій може бути розширений або скорочений в залежності від особливостей розробки і оцінки стратегій в різних умовах та для різних портів.

2. *Вибір критеріїв оцінки стратегій.* Для того, щоб серед всіх альтернативних стратегій вибрати пріоритетну стратегію, необхідно мати критерії оцінки стратегій. Без них усвідомлений вибір стратегії є проблемною задачею. Критерії необхідні для того, щоб порівняти стратегії між собою і на цій основі здійснювати впровадження стратегії, яка найбільшою мірою відповідає сучасним умовам розвитку порту і вимогам зовнішнього середовища.

Критерії оцінки стратегій мають важливу роль у вирішенні завдання вибору стратегії. У кожного підприємства, в

тому числі і порту, існують свої, індивідуальні особливості розвитку, свої стратегічні альтернативи, вибір серед яких пріоритетної альтернативи нерідко є складним завданням. Тому тут потрібна система критеріїв, яка дозволить більш якісно проводити відбір стратегій з урахуванням різних факторів.

Серед вчених і фахівців поки немає єдиної думки щодо того, які фактори лежать в основі ефективності стратегії. Одні вважають, що основний фактор ефективності стратегії – це здатність стратегії забезпечити досягнення встановлених цілей. Інші вважають, що крім відповідності цілям, стратегія повинна ще відповідати :

- стану і вимогам зовнішнього середовища;
- потенціалу і можливостям організації.

Існує також думка, що пріоритетна стратегія повинна:

- відповідати потенційним можливостям організації;
- враховувати загрози з боку зовнішнього середовища;
- давати можливість для її реалізації і відповідати іншим

стратегіям організації.

Наприклад, О.М. Степанов пропонує використовувати в якості основного критерія фактор ризику [3]. Крім цього чинника, в оцінці стратегій розвитку порту, на його думку, повинні бути присутніми такий фактор як сумісність стратегії з інтересами топ-менеджменту порту. Актуальність цього фактора викликана демократичними перетвореннями, які здійснюються в країні в даний час.

Зрештою, в базовий набір критеріїв оцінки стратегій розвитку порту з урахуванням специфіки сфери портових послуг України, на наш погляд, доцільно включати такі критерії:

- рівень допустимого ризику стратегії;
- сумісність стратегії з інтересами топ-менеджменту порту;
- відповідність стратегії умов зовнішнього середовища;
- рівень фінансового забезпечення;
- відповідність стратегії компетентності персоналу порту;

- відповідність стратегії потенціалу порту (кадровому, організаційно-технічному, соціально-економічному та геополітичному);

- ступінь використання креативного потенціалу порту;
- відповідність стратегії перспективі розвитку порту;
- ефективність використання портових ресурсів.

Даний набір критеріїв вибору пріоритетної стратегії не є остаточним, але його можна розглядати як базовий при вирішенні завдання формування пріоритетної стратегії розвитку порту.

3. *Вибір шкали вимірювання переваг стратегій.* Складність завдання вибору пріоритетної стратегії полягає в тому, що в більшості випадків критерії пріоритетності стратегії не мають кількісного вираження. Як можна виміряти, наприклад, рівень сумісності стратегії з інтересами топ-менеджменту порту, відповідність стратегії умовам внутрішнього і зовнішнього середовища або ступінь відповідності стратегії компетентності персоналу порту?

Тому при вирішенні задачі вибору стратегій необхідно, насамперед, визначитися зі шкалою вимірювання переваг стратегій щодо встановлених критеріїв. Для цього існує так звана репрезентативна теорія вимірювань, яка є однією із складових частин статистики об'єктів нечислової природи.

Найбільш проста шкала вимірювань – це абсолютна шкала, коли кожній стратегії щодо конкретного критерію встановлюється певний бал (наприклад, від 0 до 1, 10 або 100), який відповідає ступеню її важливості, ефективності чи переваг з точки зору досягнення конкретної мети. Недолік цієї шкали полягає в тому, що багато суб'єктів оцінки нерідко відчувають невпевненість в точковій оцінці.

Даний недолік відсутній у інтервальної шкали, коли для оцінки об'єкту необхідний інтервал числових значень. Але найбільш придатною для оцінки переваг стратегій є поєднання порядкової шкали з вербально-числовою шкалою виміру, коли для оцінки стратегій використовується інтервальна шкала, а

впорядкування оцінок здійснюється шляхом ранжування за допомогою порядкової шкали.

4. *Вибір методу оцінки стратегій щодо встановлених критеріїв переваг.*

Існують наступні методи оцінки стратегій розвитку:

1) кластерний метод.

Переваги: це коректний спосіб переходу від очікувань до об'єктивної оцінки дій в реальних умовах.

Недоліки: заснований на прогнозі розвитку при тих чи інших очікуваних умовах, а отже, того, чого в дійсності, найбільш ймовірно, не буде;

2) метод використання інтелектуальних моделей.

Переваги: метод майбутнього. Дозволяє максимально ефективно використовувати «людський потенціал» порту.

Недоліки: відсутність внутрішньої готовності для використання даних моделей для більшості портів;

3) метод оцінки стратегії на основі матриці економічного розвитку.

Переваги: дозволяє провести деталізовану оцінку варіантів стратегій розвитку.

Недоліки: трудомісткий. Тривалість проведення оцінки мінімізує актуальність отриманих результатів;

4) метод оцінки ринкового потенціалу.

Переваги: можливість побудови стратегії, яка приведе до поліпшення внутрішніх показників роботи порту. Можливість відносно об'єктивної оцінки зміни ринкового потенціалу порту при різних варіантах стратегії розвитку.

Недоліки: відсутня методика оцінки потенціалу порту. Значні фінансові витрати. Трудомісткість;

5) метод оцінки конкурентоспроможності.

Переваги: деталізована оцінка варіантів стратегій розвитку.

Недоліки: не дозволяє оперативно приймати рішення, так як вимагає значних фінансових витрат. Відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності порту;

6) метод експертних оцінок.

Переваги: доступність методу, відносна дешевизна, незначні тимчасові витрати.

Недоліки: оцінка переважно заснована на суб'єктивній думці експертів. Підхід не може бути застосований ззовні;

7) метод збалансованих показників (BSC).

Переваги: дозволяє реалізовувати цілі з мінімізацією витрат в максимально стислий термін за рахунок узгодження дій підрозділів та співробітників для досягнення основної мети. Основний принцип BSC – управляти можна тільки тим, що можна виміряти.

Недоліки: використовується переважно в процесі реалізації стратегії.

Аналізуючи вищенаведені методи оцінки та вибору стратегії розвитку, нами зроблені наступні висновки:

1. Існуючі методи вибору стратегії розвитку страждають однобічністю.

2. Методи вибору стратегій розвитку є вкрай трудомісткими і затратними, як з точки зору часових, так і фінансових ресурсів;

3. В умовах постійної зміни зовнішнього середовища в порту немає запасу часу на вибір стратегії розвитку, що значно знижує актуальність отриманих результатів при використанні існуючих методів.

4. У процесі вибору пріоритетних стратегій найбільш придатним для використання є метод експертної оцінки, так як ніякі інші відомі, традиційні, класичні методи не дозволять оцінити рівень переваг стратегій щодо запропонованих вище критеріїв [10].

В процесі оцінки пріоритетних стратегій найбільш ефективно використання методу експертних оцінок сумісно з методом ранжування. Метод ранжування є найбільш поширеним методом, який застосовується практично у всіх сферах людської діяльності, коли необхідно оцінити ознаки, що не мають числового виразу.

При використанні придатного методу оцінки стратегій слід звернути увагу на підбір експертів. У ролі експертів необхідно використовувати тих людей, чиї компетентні судження в найбільшій мірі допоможуть вибору стратегії, адекватної прийнятним критеріям переваг.

Необхідно відзначити, що поки немає методів підбору експертів, які б гарантували об'єктивну оцінку щодо розглянутих ознак. Нерідко пропонують використовувати методи взаємооцінки і самооцінки компетентності експертів. Однак проблема полягає в тому, що саме поняття «компетентність» ще досить строго не визначено. Це поняття можна уточнювати, виділяючи його складові, але при цьому ускладнюється попередня частина діяльності тих, хто формує групу експертів.

При використанні методу взаємооцінки можуть проявлятися особистісні та групові симпатії і антипатії. Використання формальних ознак (посада, вчений ступінь і звання, стаж роботи) може носити лише допоміжний характер. У кожному окремому випадку для вирішення завдання підбору експертів потрібен індивідуальний підхід, так як надійність і ефективність результатів експертної оцінки залежить не тільки від знань і досвіду кожного учасника експертної групи, але також від психоаналітичних властивостей його характеру і творчих здібностей, уміння працювати в групі.

У підборі експертів може допомогти керівник порту, так як він, зрештою, не тільки несе персональну відповідальність за вибір стратегії, її реалізацію, але і краще за інших знає свій персонал.

*4. Вибір пріоритетних стратегій.* Завдання вибору пріоритетної стратегії полягає в тому, щоб вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою відповідає ідеальному варіанту.

Ідеальний варіант пріоритетної стратегії – це стратегія, яка, відповідно до експертних оцінок, є самою кращою серед всіх альтернативних стратегій по кожному з усіх критеріїв, за якими проводиться оцінка рівня переваг стратегії.

Дане завдання є оптимізованим в умовах невизначеності

та ризику, пов'язаного з неповнотою інформації про майбутнє. Вона формується в вигляді векторної оптимізації з критеріями оптимізації якісної природи. Безліч допустимих значень стратегій являє собою сформований базовий альтернативний перелік стратегій.

Знайти таку стратегію тим складніше, чим більше критеріїв буде задіяно в оцінці рівня переваг. Це пов'язано з тим, що кожен із критеріїв в певній мірі обов'язково пов'язаний з тією чи іншою стороною життєдіяльності порту, тому вони неминуче перетинаються між собою щодо впливу на процес функціонування і кінцеві результати діяльності порту. Все це призводить до того, що вже при двох і більше критеріях ідеального варіанту практично не існує. Тому на практиці при більшій кількості критеріїв доводиться проводити пошук варіанту, який буде найбільш ідеальним.

Схематично процес формування стратегії розвитку порту можливо представити у вигляді наступного алгоритму (рис. 2).

**Висновки.** В умовах ринкової економіки перед кожним портом стоїть завдання виживання в конкурентній боротьбі. Головним інструментом у цій боротьбі є наявність пріоритетної стратегії розвитку, яка враховує індивідуальні особливості порту. Важливо при цьому зробити акцент на процесі розробки та оцінки пріоритетних стратегій розвитку порту, який повинен складатися з наступних етапів:

1. Формування альтернативних (базових) стратегій.
2. Вибір критеріїв переваг стратегій.
3. Вибір шкали вимірювання критеріїв переваг стратегій.
4. Вибір методу оцінки стратегій щодо встановлених критеріїв переваг.
5. Вибір пріоритетних стратегій.

Вибір пріоритетної стратегії порту – це важливе завдання у стратегічному управлінні портом, однак обов'язковою умовою ефективності стратегії залишається необхідність її адаптації до умов розвитку порту.

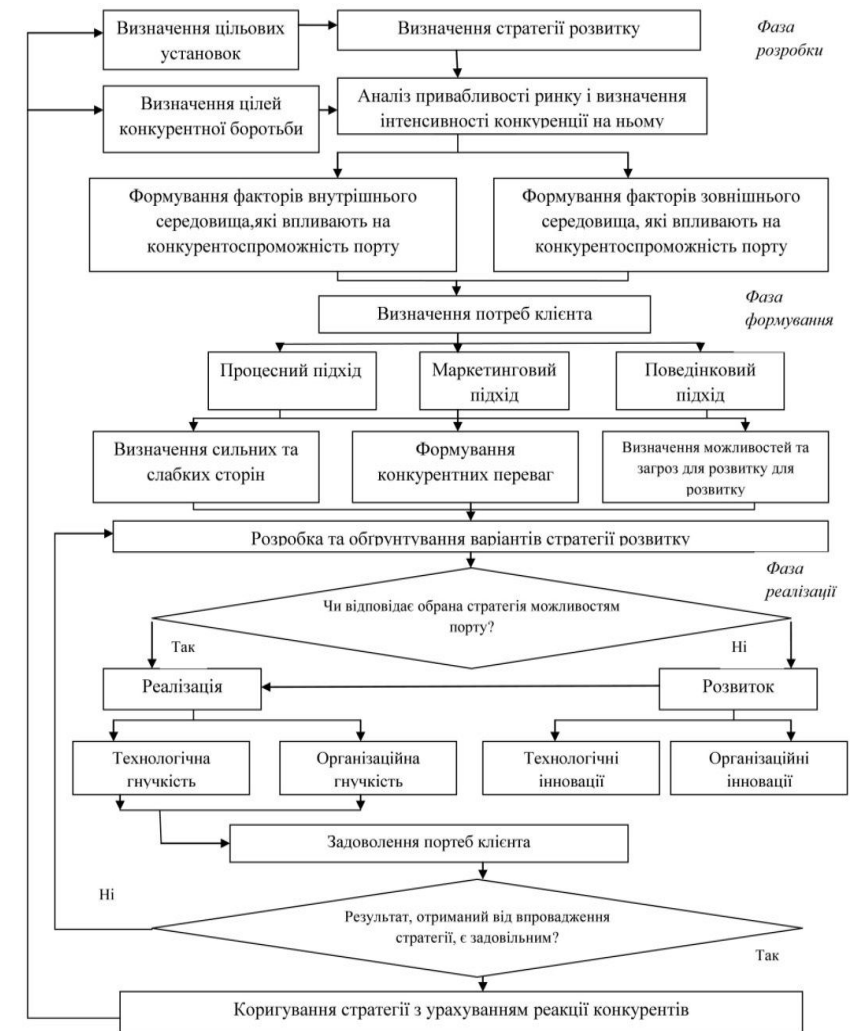


Рис. 2. Алгоритм формування стратегії розвитку порту



Відомо, що стратегія розвитку порту повинна відповідати вимогам процесного, маркетингового і поведінкового підходів, тому на основі перерахованих вище підходів був запропонований алгоритм формування стратегії розвитку порту, який може бути запропонований конкретним підприємствам морського транспорту при розробці механізмів реалізації стратегій на всіх етапах життєвого циклу.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kmu.ua>
2. Чекаловец В.И. Совершенствование управления морскими торговыми портами: Учебн. пособие / В.И. Чекаловец, А.Л. Колодин и др. – Одесса: ОНМУ, 2002. – 142 с.
3. Степанов О.Н. Стратегическое управление развитием морского порта: Монография. [Текст] / О.Н.Степанов. – Одесса: Астропринт, 2005. – 328 с.
4. Меркт Е.В. Методические основы стратегии развития морских торговых портов в конкурентной среде: Автореф. дис. канд. экон. наук // Е.В.Меркт. – Одесса: ОНМУ, 2002. – 35 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 468 с.
6. Белоус Е.В. Организационно-методические основы формирования и адаптации стратегии развития морского порта: Дис. канд. экон. наук / Е.В. Белоус. – Одесса: ОНМУ, 2006. – 268 с.
7. Соболев Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека. – Харьков: Олант, 2002. – 416 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление:

Учебн. пособие / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2000. – 292 с.

9. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
10. Белоус Е.В. Формирование этапов выбора приоритетных стратегий развития порта / Е.В. Белоус // Економічні інновації: Зб. наук. праць. – Одеса: ІПРЕД НАН України, 2009. – Вип. 39.– С. 247-253.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2014

### REFERENCES

1. Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku mors'kykh portiv Ukrainy na period do 2038 roku [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.kmu.ua> [in Ukrainian]
2. Chekalovets V.Y. Sovershenstvovanye upravleniya morskymy torhovymy portamy: Uchebn. posobyie / V.Y. Chekalovets, A.L. Kolodyn y dr. – Odessa: ONMU, 2002. – 142 p. [in Ukrainian].
3. Stepanov O.N. Stratehycheskoe upravlenye razvytyem morskoho porta: Monohrafiya. [Tekst] / O.N. Stepanov. – Odessa.: Astroprynt, 2005. – 328 p. [in Ukrainian].
4. Merkt E.V. Metodicheskye osnovy stratehyi razvytyia morskykh torhovykh portov v konkurentnoj srede: Avtoref. dys. kand. ekon. nauk. / E.V. Merkt – Odessa: ONMU, 2002. – 35 p. [in Ukrainian].
5. Porter M. Stratehiia konkurentsii: Per. z anhl. / M. Porter. – K.: Osnovy, 1997. – 468 p. [in Ukrainian].
6. Belous E.V. Orhanyzatsyonno-metodicheskye osnovy formyrovanyia y adaptatsyy stratehyi razvytyia morskoho porta: Dys. kand.ekon.nauk / E.V. Belous. – Odessa: ONMU, 2006 – 268 p. [in Ukrainian].

7. Sobolev Yu.V. *Stratehiya predpriyatya y stratehicheskyj menedzhment* / Yu.V. Sobolev, V.L. Dykan', A.H. Dejneka. – Khar'kov: Olant, 2002. – 416 p. [in Ukrainian].
8. Vykhanskyj O.S. *Stratehicheskoje upravlenye: Uchebnoje posobyje* / O.S. Vykhanskyj. – M.: Hardaryky, 2000. – 292 p. [in Ukrainian].
9. Osovs'ka H.V. *Stratehichnyj menedzhment: teoriia y praktyka* / H.V. Osovs'ka, O.L.Fischuk, I.V.Zhalins'ka. – K.: Kondor, 2003. – 196 p. [in Ukrainian].
10. Belous E.V. *Formyrovanye etapov vybora pryorytetnykh stratehyj razvytyia porta // Ekonomichni innovatsii: Zb. nauk. pr.* – Odessa: IPREED NAN Ukrainy, 2009. – № 39. – P. 247-253. [in Ukrainian].

**Рецензенти:**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Національна економіка» Національного університету «Одеська юридична академія» **О.М. Кібік**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Національна економіка» Національного університету «Одеська юридична академія» **В.О. Котлубай**