

УДК 629.016..656.071.4

М.М. Коваленко, В.О. Карпова

Одеський національний морський університет

ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ОДЕСЬКОГО МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ

У статті проаналізовано нинішній стан Одеського морського торговельного порту. Автором виділено стратегію лідерства за витратами, яка полягає в орієнтації на широкий ринок і обробці товарів у великій кількості, при цьому мінімізуються витрати і пропонуються нижчі ціни. SPACE-аналіз показав, що морський порт знаходиться в квадранті «Конкурентного середовища». Автором доведена ефективність використання стратегії лідерства за витратами, яка сприятиме обробці великої кількості вантажу та більший його перевалці.

Ключові слова: стратегія витрат, концепція розвитку, підприємство, морський порт.

М.М. Коваленко, В.О. Карпова

Одесский национальный морской университет

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОДЕССКОГО МОРСКОГО ТОРГОВОГО ПОРТА

В статье проанализировано нынешнее состояние Одесского морского торгового порта. Автором выделена стратегия лидерства по затратам, которая заключается в ориентации на широкий рынок и обработке товаров в большом количестве, что минимизирует затраты и предлагает низкие цены. SPACE-анализ показал, что морской порт находится в квадранте «Конкурентной среды».

© Коваленко М.М., Карпова В.О., 2017

Автором доказана ефективність використання стратегії лідерства по затратам, которая будет способствовать обработке большего количества груза и его перевалке.

Ключевые слова: стратегия по затратам, концепция развития, предприятие, морской порт.

N. Kovalenko, V. Karpova

Odessa national maritime university

THE CHOICE OF ALTERNATIVE STRATEGIES FOR THE ODESSA COMMERCIAL SEA PORT

The article highlights the current state of the Odessa Commercial Sea Port. The author outlines a strategy of cost leadership, which consists in targeting a broader market and processing goods in large quantities, in order to minimize costs and to offer lower prices. The development of the port in Odessa is strategic not only for the city but for the whole Ukraine. The author defines that the strategy is a comprehensive detailed plan designed to ensure the implementation of the organization's mission and achieve its objectives. The author uses the SPACE method in which both of the two groups of factors represented a large number of variables that showed in which quadrant Odessa Commercial Sea Port is. SPACE-analysis shows that the sea port is in the quadrant of the «Competitive environment». The author proves the effectiveness of using a cost leadership strategy that will facilitate the processing of a large quantity of cargo and its transshipment.

Keywords: cost leadership strategy, concept of development, enterprise, sea port.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день морські порти відіграють важливу роль у розвитку економіки країни, так як через них проходить основний потік експортно-імпортних вантажів. Для залучення вантажопотоків порту та для того, щоб порт існував в умовах нинішньої економічної ситуації, необ-

хідно дотримуватись певної стратегії розвитку. Морські порти є важливою частиною транспортної інфраструктури України, а також грають важливу роль в розвитку економіки регіону і країни в цілому, так як саме вони є сполучною ланкою між усіма видами транспорту, тим самим сприяючи розвитку зовнішніх і внутрішніх зв'язків держави.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Дослідження питань, пов'язаних з вибором альтернативних стратегій знайшли своє відображення в працях таких учених як Ф. Котлер, М. МакДональд, М. Портер, П. Друкер, О. Виханський, М. Коваленко, А. Наумов, П. Забелін, Н. Мойсеєва, та ін. [1-6]

Так, Ф. Котлер класифікує компанії в залежності від їх ролі на цільовому ринку: лідер, претендент на лідерство, послідовник або «нішевиків». Кожному з них приписується особливий стиль поведінки на ринку [4].

М. Портер вважає, що перевершити інші фірми можна лише за допомогою трьох внутрішньо несуперечливих і успішних стратегій: мінімізація витрат, диференціація та концентрація [5]. На наш погляд, найкращою стратегією для розвитку Одеського морського порту є мінімізація витрат.

Ціль статті. Основна мета даної статті є вибір альтернативної стратегії розвитку для більш ефективної діяльності Одеського морського торговельного порту.

Основний матеріал дослідження. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. План повинен розроблятися швидше з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Рідко коли засновник фірми може собі дозволити поєднувати особисті плани зі стратегією організації [1].

Стратегія – інтегрована модель дій, призначених для досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, який використовується для визначення основних напрямів діяльності.

Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців в області стратегічного управління М. Портер, існує три основних підходи до вироблення стратегії поведінки фірми на ринку:

1. Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва.

2. Друга область вироблення стратегії пов'язана з спеціалізацією у виробництві продукції.

3. Третя область визначення стратегії відноситься до фіксації певного сегмента ринку і концентрації зусиль фірми на обраному ринковому сегменті.

Одеський морський торговельний порт (далі ОМТП) – крупний торговельний порт міжнародного значення, розташований на північно-західному узбережжі Чорного моря, в південно-західній частині Одеської затоки. ОМТП один з найбільших у Європі пасажирських терміналів. Він є базовим круїзним портом України. Третій за вантажообігом на Чорному морі. Найбільший порт на Україні по вантажообігу.

Розвиток порту в Одесі є стратегічним не тільки для міста, але для всієї України. Масштабний торговий порт, пасажирський і контейнерний термінали роблять цей порт надзвичайно важливим, особливо беручи до уваги геополітичну ситуацію, анексію Криму і складності функціонування іншого великого порту – в Маріуполі. Стратегія розвитку – це основоположний документ, завдяки якому має розвиватися значне підприємство. Що стосується Одеси, то порт, який знаходиться фактично в центрі міста, примикає до туристичних маршрутів і має невеликі площі для зростання, може розвиватися тільки інтенсивно, тому що резерви для екстенсивного зростання вже майже вичерпані.

Розробка Концепції розвитку – це необхідність, підказана часом і умовами конкуренції. Без розвитку порт перестає бути цікавий для клієнтів. Вже сьогодні представники найбільших контейнерних ліній, які обслуговує порт, заявляють, що, якщо ми не будемо нарощувати потужності терміналу для того, щоб мати можливість приймати сучасні судна-контейнеровози

завдовжки понад 225 м, вони змушені будуть піти в Констанцу (Румунія). Тому що там вже є кілька сучасних контейнерних терміналів, куди судна можуть заходити без обмеження і не простоювати в черзі в очікуванні вільного причалу. І тому один з основних інвестиційних проєктів Концепції – розвиток контейнерного терміналу, конкурентоспроможного в Чорноморському регіоні [2].

Згідно з концепцією розвитку, її реалізація повинна була дати місцевому бюджету до 200 млн. грн., близько 3 000 нових робочих місць в порту і 10 000 – в суміжних організаціях.

Що стосується тих труднощів, з якими стикаються підприємці, які використовують ОМТП в якості основного або транзитного, то вони зводяться до зарегульованості і складної процедури проходження митного контролю. До цього слід додати і загальні для інших портів негативні риси: недостатня забезпеченість (або пропускна здатність) залізниць, зношеність і старість перевантажувальної техніки, поєднання приватно-державного підходу до управління та експлуатації портів при додаванні мінусів обох підходів і мінімізації позитивних моментів кожного підходу.

Основними завданнями, таким чином, бачиться приведення законодавства у відповідність до світових норм, підвищення пропускної спроможності залізничного транспорту, як найдешевшого способу доставки вантажів по суші, а також приватизація інших сфер діяльності порту не пов'язаних з морською і навігаційної безпекою з метою оптимізації витрат і підвищення податкових надходжень як до державного, так і до місцевого бюджету [3].

Оцінку діючого стану стратегічного розвитку ОМТП можливо виявити, користуючись таким ефективним методом як SPACE-аналіз.

SPACE-аналіз (з англ. Strategic Position and Action Evaluation) – оцінка стратегічного положення і дій. Також комплексний метод, який дозволяє встановити стратегічне положення

підприємства на базі двох груп факторів: внутрішнє і зовнішнє становище підприємства.

Метод SPACE являє собою багато критерійний метод, в якому кожна з представлених двох груп факторів складається з великої кількості змінних. Даний метод передбачає вибір статистично достовірного підмножини характеристик, упорядкування їх у групи і присвоєння їм вагових коефіцієнтів в рамках умовно прийнятої оціночної шкали.

У даному методі виділяють чотири групи критеріїв оцінки, які розглядаються окремо:

1. Фінансова сила підприємства, KS;
2. Конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку, CA;
3. Привабливість сектора, в якому діє дане підприємство, IS;
4. Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство, ES.

При формуванні критеріїв оцінки ми брали до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів і цінностей.

Проведений SPACE-аналіз показав, що реальний шлях розвитку ОМТП пов'язаний з квадрантом «Конкурентне становище». Даний квадрант дозволяє зв'язати подальший розвиток ОМТП з конкурентними стратегіями, відомим як стратегія Портера:

1. Лідерство за витратами;
2. Диференціація;
3. Фокусування.

Зауважимо, що стратегія лідерства по витратах – стратегія лідерства за рахунок економії на витратах. У стратегічному управлінні одна із загальних стратегій фірми, спрямованих на створення конкурентних переваг. Використовуючи стратегію лідерства по витратах, фірма орієнтується на широкий ринок і робить товари у великій кількості, мінімізуючи витрати і пропо-

нуючи низькі ціни. Ця стратегія спирається на продуктивність і зазвичай пов'язана з існуванням ефекту кривої досвіду. Вона має на увазі ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, спрямовані на реалізацію ефекту кривої досвіду, ретельне опрацювання конструкцій нових товарів, знижені збутові та рекламні витрати. У центрі уваги – низькі витрати порівняно з конкурентами.

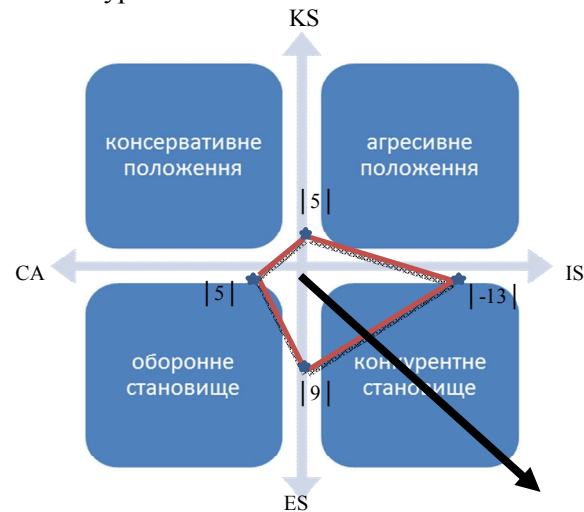


Рис. 1. Матриця SPACE (для Одеського порту)

У зв'язку з отриманими результатами слід зробити висновок про те, що компанії доцільно розвиватися по шляху «Конкурентної стратегії». Вона характеризується тим, що організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці, характерна для привабливої галузі (транспортна галузь з нашому випадку), критичним фактором є фінансовий потенціал, основні механізми – пошук фінансових ресурсів і розвиток мереж збуту.

Висновки. У статті ми застосували SPACE-аналіз для оцінки стратегічного положення та дій. У даному методі виділили чотири групи критеріїв оцінки, які розглядаються окремо: фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку; привабливість сектора, де діє дане підприємство; стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство.

Отже, ОМТП доцільно розвиватися по шляху стратегії лідерства по витратам, яка спрямована на створення конкурентних переваг, та є найкращою для його розвитку, тому що на сьогодні важливим й першочерговим завданням є орієнтація на світовий ринок і виробництво й продаж товарів у великій кількості разом з мінімальними витратами та низькими цінами. Потенціал розвитку Одеського морського торговельного порту в даний час залежить від ряду багатьох факторів. Серед найважливіших, слід відзначити міжнародні та геополітичні. Вважаємо, що поки не будуть створені сприятливі економічні та політичні умови в державі, ОМТП фігуруватиме в планах і проектах (міфічних або реальних) сусідніх країн, його привабливість для інвестицій не зможе бути максимальною, тому що інвестори, в першу чергу, враховують ризики, пов'язані з інвестуванням в нестабільну країну/регіон.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
2. Забелін П.В. Основи стратегічного управління / П.В. Забелін, Н.К. Мойсєєва. – М.: Інформаційно-впроваджувальний центр «Маркетинг», 2000.
3. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: Підручник / Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова. – М.: Економіст, 2004.

IS

IS

IS

4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ.; Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
5. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / М. Портер. – М.: Международ, отношения, 1993. – 896 с.
6. Наврозова Ю.А. Теоретические и практические аспекты классификации стратегий развития предприятия / Ю.А. Наврозова, И.Д. Лисова // Развитие методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Вып. 37. – Одеса: ОНМУ, 2011. – С. 159-168.
7. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://transport-journal.com/news/vodni-transport>

Стаття надійшла до редакції 15.05.2017

Рецензенти:

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

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри Економіки підприємства Одеського національного економічного університету **О.С. Літвінов**