

UDC 656.615.003

**THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE OF
PORT ACTIVITY**

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПОРТОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Olga Kibik, Alla Kravchenko

Кибик О.Н., Кравченко А.В.

Цінність для будь-якого портового підприємства має його розвиток в порівнянні з конкурентами, а не з минулими досягненнями. В процесі формування стратегії розвитку слід враховувати, що портове підприємство - це складна і різнопланова структура. Стратегія конкурентоздатного розвитку залежить від конкретних обставин, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Для формування і утримання конкурентних позицій підприємство повинно постійно системно і пропорційно розвиватися за всіма напрямками і сферами діяльності.

Introduction. The main conditions of the modern port activity conducting are globalization of world technologies and innovations, high dynamics of business environment, increase in the intensity of competition, etc. There is a growing influence of customers, who are actively seeking alternative proposals and choose the best, on the market environment, which means that they place new demands on the quality and range of port production, etc. Today's customers of port enterprises are not satisfied with the combination "best price – best quality." They want a balanced and thoughtful complex of services, which will satisfy most of their needs with original solutions.

Statement of the problem. The value for each port enterprise is its development compared to competitors, rather than to past achievements. New working methods and forms of conducting business, improved organizational and production structure of the enterprise – these are factors that, on the one hand, contribute to the development, and on the other hand, tighten the struggle for leadership. Advanced development of the enterprise can ensure the stability of income in the long run, maintain and expand its market share. Simultaneously, this development can be achieved through the implementation of well-grounded management decisions that are taken on condition of the presence of a variety of qualitative information.

The level of competition depends on the degree of freedom of access to the market (or exit from it). The supply of port services is increasing slowly, especially in the short term, which is due to slow pace of creating new and not always efficient use of available capacities in the area of port operations. The development of modern terminals requires large areas and considerable investment of resources, which are extremely limited factors in terms of port activity in Ukraine.

In such circumstances, special attention should be paid to the ensuring of competitiveness of the port enterprises, i.e. the ability to solve their tasks in market conditions. The competitiveness of a port enterprise is its ability to compete in a particular segment of the market of port operations and services. Seaports in the present conditions are complex systems designed for qualitative service (provision) of the exchange between terrestrial and aquatic elements of the transportation system. The emerging variety of port enterprises in the markets of port operations and services may be less complex structures in terms of their organization and product range. However, they are also challenged to ensure the necessary level of competitiveness. In such situation it is necessary to pay close attention to the competitiveness, which is based on a protected market position and long-term competitive advantages of the port enterprise.

The overview of recent researches and publications. There are numerous studies of foreign and domestic experts in the field of enterprise development [1 - 3]. However, in the practice of development of port activity it is necessary to take into account the specifics of this sphere of social production.

In the course of development the specific processes and areas of functioning of the port enterprise can be significantly modified or even abolished. In modern conditions the results of functioning and development of individual port enterprises and port industry as a whole due to the peculiarities of the processes characteristic for the internal and especially external environment. The most common type of port enterprises in Ukraine have recently been seaports. Among the fastest growing enterprises in the territory of Ukraine the most rapidly developing are stevedore companies and terminals.

There are numerous studies of foreign and domestic experts in the field of formation of new working methods and conducting business activity in the port sphere [4 - 7]. In addition, the issues of development of the legal framework and economic potential of seaports and port system in general are resolved at different levels.

However, the solutions are often not fully justified, are not realized to the necessary extent in practice and are not adequately controlled. The reasons may be that initially at the development of solutions and (or) their implementation a variety of internal and external factors that determine the effectiveness of development is not taken into account.

Aim of the article – to study the contemporary problems and to work out the ways to improve the process of formation and implementation of the strategy of development of the port enterprises of Ukraine in order to improve their competitiveness in the modern conditions.

The essential material of the research. The main problems that require solutions in order to bring the production capacity of most port enterprises of Ukraine, first of all sea ports, in conformity with the needs of current and prospective market of port operations and services, as well as creating new production capacities are:

- a significant physical and moral deterioration of hydro-technical structures, which does not meet the technical and operational requirements;
- a significant physical and moral deterioration of port handling equipment and harbor fleet;

- a significant physical and moral deterioration of the energy infrastructure of port, which necessitates the introduction of energy-saving technologies and renovation of existing arterial networks;

- shortage of specialized high transshipment facilities (primarily for containers);

- inconsistency of layout and size of some of the port areas to the safety of navigation;

- lack of storage spaces and, consequently, high cargo density per 1 m² of warehouses, which negatively affects the rhythm of functioning of the port enterprises;

- problems of implementation of measures of ecological programs in order to maximize the effect of reducing the technogenic impact on the natural environment.

Many ports mainly meet the standards of the 70s of last century. In addition there are numerous problems in the sphere of formation and development of labor potential of the port enterprises. In such circumstances, there is a vital need to develop and implement of effective strategies for the development of port enterprises.

Under the development of an enterprise of port activity it is meant the combination of unique quantitative and qualitative changes that are responsible for improving the efficiency of different types of activity of the enterprise and strengthen the vitality of its industrial and economic system and the ability to withstand adverse environmental effects.

During the formation of the strategy of development of the port enterprises such aspects should be taken into account:

1. Port enterprise is an organizationally-legal (constitutional) structure. Under the traditional approach to the port activity with such type of structure are related the concepts of legal person, organizational form, functional and hierarchical binding between structural units. Assuming the transition to the new conditions of conducting business, such a structure would be associated with links between enterprises and organizations of different types of ownership within the transportation and production systems.

2. An enterprise of port activity is a property complex, which includes the piers, and other hydro-technical structures, buildings, various types of machinery and equipment, etc. Simultaneously, a property complex implies the definition of property relations.

3. A port or an enterprise of port activity is a production complex, which is preconditioned by certain types of port activities, relationships with customers, suppliers, partners, competitors' actions.

4. A port or an enterprise of port activity is a structured finance facility, which represents the sphere of formation, use and development of capital.

5. A port or an enterprise of port activity is a social and organizational complex, within which the staff structure is formed, managing of labor potential is carried out, personnel and social policy is realized.

The strategy of competitive development of the port enterprise depends on the specific circumstances which are formed under the influence of internal and external factors.

The concept of enterprise development strategy in scientific literature is usually closely associated with the definition of the life cycle of an enterprise or

phases (stages) of development. In general terms the life cycle of the enterprise can be defined as the period during which it operates (carries out its activity). Thus, the competitiveness of the development strategy of a port enterprise depends on the degree of coherence of different stages of basic life processes (table).

Strategic decisions must take into account the nature of demand in the market, the possible reaction of competitors to the increase or decrease in prices and own capacities of the enterprise. Analysis of the demand, supply and their underlying factors allows assessing the situation in the respective markets and prospects for development of market conjuncture.

The management and professionals of a modern enterprise of port activity should try to better understand the nature of customer value of a modern client in establishing a competitive customer value, to be a supplier of solutions for the client, not simply a producer of port services. Today it is necessary to look beyond the fundamental problems of the client that are not covered by traditional services.

In the port economic activity there are numerous limitations, which are due to territorial factors, characteristics of organizational structure, type of ownership and the degree of responsibility of the port authority, etc. Ports in many countries have local monopoly in some degree, which allows them to create monopolistic conditions of service. However, some countries are using this situation to justify the need for state ownership and the necessity of functioning of state-owned ports.

The problem, which prevents the ports from developing, is imperfection or lack of maritime rules and customs laws. As a result, state-owned ports are less competitive in their development compared to private enterprises of port activity. A striking example is the organization of tender procedures, which lasts several months. In this situation private ports respond instantly and resolve the issue. With the adoption of the Law "On the sea ports of Ukraine" there appears an opportunity to solve a number of problems. However, the problem of harmonization of policies of various port enterprises operating on the territory of the port will probably become more actual.

According to experts, the solutions of many problems in the next 10 years due on the account of own profits of enterprises are not possible. As a variant of the ports' development could be considered loans, but they are extremely limited, expensive and connected with an increased level of risk.

As a consequence, there is a need to create alternative sources of funding for the development of potential of port enterprises and the formation of new (alternative) cargo flows. This is possible through the application of the "Law on Concessions," when a private investor (concessionaire) has the possibility of long-term concession for the effective management and development of the port.

The main advantages of concession in port activity are the following:

1. The state due to the limited budget does not have the opportunity to develop infrastructure. Concessions are given an opportunity to attract extra investment for the development of port's potential at maximum rate.
2. Private investor (concessionaire) attracts new cargo flows.
3. The state receives stable concession payments.
4. The state retains ownership of the port property and improvements made by the investor.
5. Stable salaries and improving safety of labour.

6. Development of infrastructure makes the creation of additional working places and increases the employment in adjacent areas.

7. Activation of functioning of the economic system of the region, which includes a variety of partners of port enterprises (material suppliers, subcontractors, vendors of related services, etc.).

8. Optimal allocation of risk between the government and the private sector.

9. The possibility of a significant increase in the quality of port operations and services.

10. Improved technological capabilities.

11. Reducing the ecological impact on the environment by attracting new "clean" cargo flows, especially containerized cargoes.

Table

Organizational and economic features of the development of port enterprises at different stages of life cycle

Stages of life cycle	Economical features	Organizational features	Dependence on external factors	Dependence on internal factors
Creation	A significant share of credit capital, high financial risk, low indicators of profitability	Gradual entrance to the market, marketing establishing connections with suppliers and creditors	High	Low
Growth	Optimal financial risk, high production risk, high indicators of profitability	Intensive modernization, increase of quality of production	Average	Average
Maturity	Optimal general risk, high indicators of profitability, decrease in the turnover of assets	Total engagement of all resources, gradual steadiness of circulating capital, deterioration of fixed assets	Low	High
Decrease	High general risk, low indicators of profitability, pay ability and turnover of assets	Weak marketing, loss of credibility, of partners and creditors, worn-out resources	High	High

Conclusion. In order to ensure the competitiveness the port enterprises should carry out an active use of the modern concept of self-learning and self-developing organization. Using this concept involves a shift from the financial resources for human capital, which is currently an important factor in the effective development of the port enterprises. In addition, for the formation and retention of the competitive position the enterprise should proportionally, systematically and continuously develop in all areas and spheres of activity.

References

1. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: пер. с англ. под ред. А.М. Никитина / М.Р. Байе. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 743 с.
2. Вартанов А.С. Экономическая диагностика предприятия: организация и методология / А.С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 185 с.
3. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків: Інжек, 2006. – 496 с.
4. Крыжановский С.В. Морские торговые порты Украины в рыночных условиях: Монография / С.В. Крыжановский. – Одесса: Астропринт, 2008. – 184 с.
5. Лебедев В.П. К вопросу о морских портах [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mars.com.ua>.
6. Стратегия позиционирования национального морского транспорта в глобальном транспортном рынке /М.В. Миусов, Н.Т. Примачев, В.В. Винников, С.В. Винников, Н.Н. Примачева. – Одесса: Автограф, 2006. – 234 с.
7. Чекаловец В.И. К вопросу о месте и роли транспорта в системе общественного производства / В.И. Чекаловец // Транспорт. – 2008. – № 47(527) – С. 66-70.

Аннотація

Ценность для любого портового предприятия имеет его развитие по сравнению с конкурентами, а не с прошлыми достижениями. Новые методы работы и формы осуществления предпринимательской деятельности, более совершенные организационно-производственные структуры предприятий – это те факторы, которые, с одной стороны, способствуют развитию, с другой стороны, ужесточают борьбу за лидерство. Опережающее развитие может обеспечить предприятию стабильность получения доходов в долгосрочной перспективе, удержание и расширение своей рыночной доли. Одновременно такое развитие может быть обеспечено благодаря реализации обоснованных управленческих решений, которые принимаются при наличии разнообразной качественной информации.

Уровень конкуренции зависит от степени свободы доступа на рынок (выхода из него). Предложение портовых услуг возрастает медленными темпами, особенно в пределах краткосрочного периода, что обуславливается низкими темпами создания новых и не всегда эффективного использования имеющихся производственных мощностей в сфере портовой деятельности. Развитие современных терминалов требует значительных территорий и значительных инвестиционных ресурсов, что является крайне ограниченными факторами в условиях портовой деятельности Украины.

В таких условиях повышенное внимание должно уделяться вопросам обеспечения конкурентоспособности портовых предприятий, т.е. возможности решать поставленные перед ними задачи в рыночных условиях хозяйствования.

Существуют многочисленные исследования зарубежных и отечественных специалистов в сфере развития предприятий. Однако, в практике развития портовой деятельности следует учитывать специфику данной сферы общественного производства.

В ходе развития могут существенно изменяться или даже упраздняться

определенные процессы и сферы функционирования предприятия портовой деятельности. В современных условиях результаты функционирования и развития отдельных портовых предприятий и портовой индустрии в целом обусловлены особенностями процессов, характерных для внутренней и особенно внешней среды. Наиболее распространенными видами портовых предприятий на территории Украины еще недавно были морские торговые порты. Среди динамично развивающихся предприятий на территории Украины наиболее высокими темпами развиваются стивидорные компании и терминалы.

Главными проблемами, которые требуют решения, для приведения производственных мощностей большинства портовых предприятий Украины, прежде всего морских портов, в соответствие с потребностями современного и перспективного рынка портовых работ и услуг, а также создания новых производственных мощностей являются: значительный физический и моральный износ гидротехнических сооружений, портовой перегрузочной техники и портового флота, портовой энергетической инфраструктуры, дефицит специализированных высокопроизводительных перегрузочных комплексов (прежде всего, контейнерных), несоответствие компоновки и размеров акватории некоторых портов требованиям безопасности судоходства, дефицит складских площадей, проблемы реализации мероприятий экологической программы и т.д.

Многие порты, в основном, соответствуют стандартам 70-х годов прошлого века. Кроме того возникают многочисленные проблемы в сфере формирования и развития трудового потенциала портовых предприятий. В таких условиях возникает жизненно необходимая потребность в разработке и реализации эффективных стратегий развития портовых предприятий.

Под развитием предприятия портовой деятельности подразумевается совокупность уникальных качественных и количественных изменений, которые обуславливают повышение эффективности различных видов деятельности предприятия, укрепляют жизнедеятельность его производственно-хозяйственной системы и способность противостоять негативным воздействиям внешней среды.

В процессе формирования стратегии развития портовых предприятий следует учитывать, что портовое предприятие - это организационно-правовая структура, имущественный комплекс, производственный комплекс, структурированный финансовый объект, социально-организационный комплекс, в пределах которого формируется кадровая структура, осуществляется управление трудовым потенциалом, реализуется кадровая и социальная политика.

Стратегия конкурентоспособного развития предприятия портовой деятельности зависит от конкретных обстоятельств, которые формируются под воздействием внутренних и внешних факторов.

Конкурентоспособность стратегии развития портового предприятия зависит от степени согласованности разных стадий основных жизненных процессов.

Стратегические решения должны учитывать характер спроса на рынке, возможную ответную реакцию конкурентов на повышение или снижение цен и собственные возможности предприятия. Анализ спроса, предложения и

определяющих их факторов позволяет оценить ситуацию на соответствующих рынках и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

Руководство и специалисты современного предприятия портовой деятельности в вопросе создания конкурентоспособной потребительской ценности должны постараться глубже понять сущность потребительской ценности современного клиента, представить себя поставщиком решений проблем клиента, а не производителем портовых услуг. Сегодня необходимо смотреть шире на основополагающие проблемы клиента, которые не охвачены традиционными услугами.

В портовой хозяйственной деятельности существуют многочисленные ограничения, которые обусловлены территориальными факторами, особенностями организационной структуры, формой собственности и степенью ответственности портовой администрации и т.д. Порты во многих странах обладают в какой-то степени местной монополией, которая дает возможность формировать монопольные условия предоставления услуг. При этом некоторые страны используют такое положение, чтобы оправдать государственную собственность и необходимость функционирования государственных портов.

Проблемой, которая мешает развиваться портам, является несовершенство или отсутствие норм морского и таможенного законодательства. В результате государственные порты являются менее конкурентоспособными в своем развитии по сравнению с частными предприятиями портовой деятельности. Ярким примером является организация тендерной процедуры, которая длится несколько месяцев. В этой ситуации частные порты реагируют мгновенно и устраняют проблему. С принятием Закона «О портах» появляется возможность решения ряда проблем. Однако, вероятно актуализируется проблема согласования стратегий различных портовых предприятий, функционирующих на территории одного порта.

Решение множества проблем развития в ближайшие 10 лет за счет собственной прибыли предприятий, по оценкам экспертов, не возможно. Вариантом развития портов можно было бы рассматривать кредитные ресурсы, однако они крайне ограничены, дороги, связаны в повышенным уровнем риска.

Как следствие, возникает потребность в формировании альтернативных источников финансирования развития потенциала портовых предприятий и формирования новых (альтернативных) грузопотоков. Это возможно в рамках применения «Закона о концессиях», когда частному инвестору (концессионеру) предоставляется возможность долгосрочной концессии для эффективного управления и развития порта.

С целью обеспечения конкурентоспособности портовым предприятиям следует активно использовать современную концепцию самообучающейся и саморазвивающейся организации. Использование указанной концепции предполагает смещение акцента с финансовых ресурсов на человеческий капитал, который в настоящий момент является важным фактором эффективного развития портового предприятия. Кроме того, для формирования и удержания конкурентных позиций предприятию следует постоянно системно и пропорционально развиваться на всех направлениях и сферах деятельности.