

# ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПОРТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

О.Н. Кибик, А.В. Кравченко

Одесская национальная Юридическая Академия

*Abstracts: Kibik Olga, Kravchenko Alla. The up-to-day features of development of port enterprises.*

*The features of development of port activity of Ukraine are investigate. The basic stages of process of development of port enterprises and problem of their realization are definite. The complex of measures is formed with the purpose of forming of competition business-environment in the field of functioning of port enterprises.*

*The key words: enterprise of port activity, merchant seaport, development process.*

*Резюме: Исследованы особенности развития портовой деятельности Украины, определены основные этапы процесса развития портовых предприятий и проблемы их реализации, сформирован комплекс мероприятий с целью формирования конкурентной бизнес-среды в сфере функционирования портовых предприятий.*

*Ключевые слова: процесс развития, предприятие портовой деятельности.*

В процессе функционирования портового предприятия решается главная задача – обеспечение необходимого уровня жизнеспособности на основе сохранения целостности и сущностных характеристик предприятия как субъекта хозяйствования. Эффективное функционирование способствует дальнейшему развитию предприятия, проблемы функционирования обуславливают принятие адекватных решений в отношении ориентиров развития. Таким образом, функционирование является одновременно основой и предпосылкой развития. Существуют многочисленные исследования специалистов в сфере развития предприятий [1 - 3]. 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. На территории современного морского порта могут функционировать различные предприятия портовой деятельности. Среди указанных предприятий на территории Украины наиболее высокими темпами развиваются стивидорным компаниям.

Основными элементами процесса развития портовых предприятий должны быть следующие:

1. Определение цели развития предприятия с учетом интересов многочисленных заинтересованных сторон, среди которых следует отметить собственников и инвесторов предприятия, грузовладельцев, судовладельцев, различных посредников, предприятия других видов транспорта, государственные органы разного уровня, участников портовых сообществ, работников предприятия, поставщиков факторов производства и т.д.

2. Формирование и реализация стратегии развития портового предприятия.

3. Совершенствование структуры предприятия в соответствии с целью и стратегией развития. Особое внимание следует уделять решению проблемы одновременного обеспечения целостности портового предприятия и самостоятельности его структурных подразделений. При этом возникает вопрос адекватного финансирования и ответственности подразделений.

Исходная точка создания структуры - персонификация ответственности за принятие решений и определение структуры бизнес-единиц на предприятии портовой деятельности. Для каждой бизнес-единицы определяются цели, составляются планы, ведется учет и анализ результатов, оценивается деятельность руководителей и сотрудников. Проблема управления информационными потоками в процессе развития портового предприятия обуславливает необходимость формирования и постоянного развития информационных процессов, в рамках которых должны совершенствоваться их технико-технологическая база и информационные связи между работниками и структурными подразделениями.

4. Формирование модели развития, которая должна быть основана на инициативном и инновационном поведении всех участников портового производства.

5. Управление эффективностью процесса развития портового предприятия должно базироваться на обширной информационной базе относительно развития предприятия портовой деятельности.

Реализация выбранного направления развития может быть связана с необходимостью разрешения ряда проблем, которые необходимо своевременно диагностировать и по возможности разрешать. Все возможные проблемы с целью анализа можно разделить на семь основных групп: кадровые, организационно-технические, технологические, социально-экономические, финансовые проблемы, управленческие и другие проблемы. Среди указанных блоков проблем наиболее злободневные для портов - финансовые, кадровые, управленческие. Кроме того, эти проблемы являются причинами других перечисленных проблем и одновременно они могут быть реально решены самим портовым предприятием. Так дефицит инвестиционных ресурсов влечет за собой низкую технико-технологическую культуру производства, провоцирует отток квалифицированных трудовых ресурсов.

Недостаточно эффективная кадровая политика не позволяет развивать производство, не обеспечивает его необходимый уровень и качество, не способствует мотивации достижения более высоких результатов деятельности работниками различных сфер деятельности и уровней управления, не позволяет формировать резерв рабочих, инженерно-технических и управленческих кадров. Отсутствие единой информационной системы и неэффективная аналитическая система приводят к тому, что управленческое решение достигает исполнителя в неприемлемые сроки, в искаженном виде и содержании.

Таким образом, снижается оперативность и действенность управленческих решений на всех уровнях управления, что особо важно для портового предприятия как сложной многоуровневой структуры управления. Для портовых предприятий, особенно крупных морских торговых портов, время является важным фактором, определяющим качество портовой продукции и соответственно конкурентоспособность предприятия.

Измерение эффективности развития должно осуществляться в пределах современной системы управленческого учета, что позволит осуществлять мониторинг процесса функционирования с целью своевременного выявления проблемной ситуации. Таким образом, эффективный управленческий учет должен быть основан не на ретроспективе, а на перспективе предприятия портовой деятельности для формирования и принятия решений опережающего характера. Для преодоления этой проблемы в портах должны быть унифицированы формы первичных документов, сформированы балансовые счета доходов и расходов по видам портовой деятельности, разработано программное обеспечение для автоматизированного учета и анализа. Перечисленные мероприятия позволяют повысить оперативность получения достоверной информации о внутренних бизнес-процессах по видам деятельности, структурным подразделениям и отдельным видам продукции порта.

Процесс развития портовых предприятий может характеризоваться различными показателями, среди которых следует отметить объем спроса. Спрос в сфере портовой деятельности можно рассматривать как спрос на портовые услуги или спрос на порты как инфраструктурные комплексы, которые включают причалы, складские площади, разные гидротехнические сооружения, здания и т.д. Первый вид спроса носит краткосрочный характер и не может существовать без второго вида спроса, который имеет долгосрочный характер. Следует заметить, что выявление потенциального спроса разнообразных групп портовой клиентуры должно быть основано на проведении политики рыночной сегментации, а также дифференциации портовой продукции. Объясняется это тем, что рынок портовой продукции является достаточно многообразным. Для анализа спроса можно использовать статистические данные о фактических объемах грузопотоков, которые могут дать приблизительную оценку спроса.

В условиях резких и зачастую непредсказуемых трансформаций рынков портовой продукции (работ, услуг) особое внимание должно уделяться обеспечению адекватной реакции портового предприятия с целью обеспечения достаточной эффективности своей деятельности. Решение указанной задачи возможно при использовании системы управления бизнес-процессами.

Для морского торгового порта предлагается выделять три укрупненные группы бизнес-процессов:

- основные бизнес-процессы: погрузочно-разгрузочные работы, складские операции, другие виды работ и услуг в отношении грузов, судов, других транспортных средств и клиентов предприятия, формирование и развитие портовой инфраструктуры, финансовая деятельность;

- процессы сопровождения портового бизнеса: маркетинг, разработка новых видов портовой продукции, повышение уровня качества, совершенствование процессов управления и контроля;

- вспомогательные процессы (процессы, обеспечивающие эффективную реализацию первичных процессов портовой деятельности): кадровое управление, материально-техническое обеспечение, развитие технологий, в том числе информационных, учетные процессы и т.д.

Технология управления бизнес-процессами предполагает развитие в рамках порта системы рыночных отношений и формирование на их базе конкурентной бизнес-среды. Внутренняя конкуренция мотивирует подразделения повышать свою рентабельность и качество своих работ, услуг.

Для морского порта может быть предложен комплекс следующих мероприятий:

1. На базе организационной структуры необходимо сформировать финансовую структуру, предусматривающую создание бизнес-единиц, в рамках которых формируются и анализируются локальные балансы, учитывающие доходы и расходы бизнес-единицы. Бизнес-единица является самостоятельным, отдельно управляемым подразделением порта, ответственным за всю деятельность, необходимую для осуществления функций, возложенных на него. Бизнес-единицы являются центрами финансового учета - центрами прибыли, затрат, венчур-центрами.

2. Создание объективной системы мотивации, позволяющей всем подразделениям получать часть от созданной прибыли или экономии, что повышает эффективность работы сотрудников и привлекает новых квалифицированных специалистов. В системе мотивации должно учитываться и развитие в рамках бизнес-единиц инновационной деятельности.

3. Разработка нормативной базы введения и развития рыночных отношений между бизнес-единицами, предусматривающих виды, характер, степень взаимодействий внутри портового предприятия.

4. Регламентация процесса формирования и распределения финансовых ресурсов.

Таким образом, на этапе развития предприятия портовой деятельности, особенно интенсивного, повышается значимость эффективного управления. Обязательным условием выживания и эффективного развития предприятий портовой деятельности является уменьшение риска принятия неверных решений путем перехода на научные методы управления, широкого использования опыта конкурентоспособных предприятий. В качестве позитивного опыта следует рассматривать примеры совершенствования структуры на основе создания бизнес-единиц, что позволяет усовершенствовать бизнес-процессы и использовать возможности технологии управления с помощью бизнес-единиц. Внедрение технологии управления с помощью бизнес-единиц направлено на снижение общей суммы издержек производства, формирование и развитие конкурентной бизнес-среды, совершенствование механизма управления конечными финансовыми результатами хозяйственной деятельности предприятия в целом, его видов деятельности и подразделений, улучшение взаимодействия с клиентами.

## Литература

1. Байе М.Р. *Управленческая экономика и стратегия бизнеса* / Пер. с англ. под ред. А.М. Никитина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 743 с.
2. Варганов А. С. *Экономическая диагностика предприятия: организация и методология*. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 185 с.
3. Раєвська О.В. *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія*. – Харків: Інжек, 2006. – 496 с.