

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПОБУДОВИ  
ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО МЕХАНІЗМУ МОРСЬКИХ  
ПОРТІВ УКРАЇНИ**

*Мінаков В. М.*

*У статті запропоновано основні етапи побудови та впровадження внутрішнього механізму господарювання морського порту, основні завдання забезпечення якості його побудови, відокремлені основні вимоги, які повинні бути враховані керівниками портових підприємств з метою досягнення прогнозованого рівня ефективності цих підприємств, та формалізоване уявлення щодо побудови внутрішнього механізму господарювання підприємств портової сфери.*

Вступ.

Процес перетворення, який відбувається в морських портах України, є прямим слідством докорінної зміни законодавчо-правового поля діяльності транспортної галузі. На етапі цих трансформацій, тобто на початковій стадії цього процесу, ми спостерігаємо зниження ефективності, оскільки усі ресурси підприємства морський порт спрямовані на реалізацію цього процесу, тобто процесу передання всіх активів, повноважень та зобов'язань правонаступникам державної портової установи. Ці перетворення потребують докорінної зміни механізмів управління, оскільки у відповідності до Закону про морські порти України [34] з переліку повноважень усунені питання здійснення господарської діяльності правонаступником морського порту як підприємства транспорту. Цей суттєвий момент призводить до логічного продовження через перетворення всієї структури діяльності морського порту, а також і механізмів реалізації цієї діяльності на рівні портового співтовариства.

Тобто система внутрішньогосподарських відносин в межах морського порту перетворюється на якісно іншу, коли центральним у системі господарського економічного механізму, крім виконання суто господарської діяльності державним підприємством – морський порт, перед Адміністрацією постає потреба виконувати інші функції, для чого вкрай важливо розробити певні економічні способи, методи, важелі,

нормативи, показники та інші інструменти, за допомогою яких можливим стає здійснення покладених на неї зобов'язань.

Постанова завдання дослідження

Враховуючи той факт, що в межах портового співтовариства будуть діяти підприємства різних форм власності, у тому числі і підприємства державної форми власності, слід звернути увагу на формування економічного механізму здійснення ними своєї діяльності. Перш за все, необхідно дати визначення структури економічного механізму, його складових. Перш за все це механізми:

- формування, розподілення та використання певних ресурсів – фінансових, матеріальних, інтелектуальних тощо;
- управління;
- взаємодії з зовнішнім середовищем;
- мотиваційний механізм;
- планування діяльності своїх підрозділів та свого підприємства;
- відповідальності, у тому числі матеріальної;
- контролю та оцінки результатів діяльності;
- науково-технічного забезпечення

Але увесь внутрішній економічний механізм підприємства – це динамічна система відносин, яка потребує постійного вдосконалення та гнучкої реакції на будь-які суттєві зміни у політичній ситуації країни чи світу, економічній та соціальній політиці, стану зовнішніх та внутрішніх ринків, загального фінансового стану й т.ін. Реакція на ці зміни повинна висловлюватися через оновлення пріоритетів щодо цілей, задач підприємства та засобів їх виконання.

Викладення основного матеріалу

Управління портовим господарством повинно ґрунтуватися на певному базисі, який сформовано виходячи із постанови відповідних задач управління, доповнюючих та таких що конкретизують цілі діяльності порту. Одним з ефективних інструментів управління є звісно адміністративні ресурси, або адміністративні інструменти, перш за все організаційна структура самого портового господарства, а у світі певних перетворень у морських портах України, і організаційна структура різних підприємства та організацій портового співтовариства. Нижче на рис. 1. наведена система пріоритетів здійснення портової політики.

При цьому пріоретизацію слід здійснювати, виходячи, у першу чергу, з економічної обґрунтованості, ефективності інвестицій, соціальної та екологічної надійності.

Серед економічних чинників, які справляють вплив на побудову внутрішньоекономічних механізмів функціонування підприємств морського порту, слід відзначити такі, як встановлення тарифів. Цей чинник є найбільш важливою стратегічною складовою політики морського порту. Він у свою чергу прямо чи опосередковано стосується можливості здійснення інвестиційної політики морського порту, впливає на структуру та величину доходів порту, та як результат, на якість наданих портом послуг, тобто можливості здійснити експлуатацію певного морського порту.

Крім того, до економічних чинників слід віднести фінансове планування діяльності підприємства, аналіз та пошук внутрішніх резервів зростання доходів та прибутку, механізми економічного стимулювання діяльності, податкове планування.



Рис. 1. Основні критерії пріоритетності здійснення портової політики

Слід відзначити, що до фінансових інструментів слід віднести загальний аналіз фінансової діяльності та аналіз витрат або аналітичний бухгалтерський облік з визначенням фінансових активів та фінансових зобов'язань підприємств морського порту. Поряд з цим, підприємству слід визначитися із переліком ризиків, які виникають у зв'язку із використанням певних фінансових інструментів, а також механізмами керування цими потенційними ризиками. Ці ризики зазвичай

включають кредитний ризик, ризик ліквідності (наприклад, у разі формування акціонерного товариства морського порту) та ринковий ризик, але не обмежуються ними. По кожному конкретному з них підприємство повинно визначитися у наступному:

- чутливість або схильність підприємства до цього виду ризику, та потенційна можливість їх виникнення;

- головна мета, перелік підцілей, політика та процедури підприємства в області управління цими ризиками та методами, які підприємству слід використовувати для можливості оцінки цих ризиків;

- проводити аналіз можливих ризиків у динаміці та фіксувати ступінь змін у порівнянні базового періоду із попереднім.

Комерційні чинники та ризики, які з ними пов'язані, складаються із якості виконання контрактованих функцій, можливості забезпечувати визначений та встановлений обсяг вантажо- та пасажиропотоку, платоспроможності покупця, браку вантажів під час обробки (транспортування, збереження) їх підприємством на території морського порту, що призводить до зниження вартості цього товару, форс-мажорних обставин, непередбачуваних зборів, мит, плат, відрахувань, які призводять до недоотримання запланованих доходів і, як слід, прибутків портовим підприємством.

Крім того, навіть технічні та оперативні чинники самим безпосереднім чином мають вплив на визначення внутрішньогосподарського механізму та його економічного базису, оскільки стосуються впровадження експлуатаційних схем, систем, технологій та експлуатацію технічної інфраструктури для здійснення портовим підприємством своїх функцій, забезпечення терміналів та технічного обслуговування обладнання, що апріорі передбачає включення цих заходів до структурного плану функціонування та розвитку підприємства, на базі чого і визначається та формується його внутрішньогосподарський механізм діяльності.

Економічні чинники формування внутрішньогосподарської діяльності передбачають розробку механізму ефективного відокремлення ресурсів та визначення меж взаємодії державного та приватного секторів, у тому числі схем формування взаємин між державним та приватним капіталом, що включає і розподілення часток участі, і межі зон відповідальності для обох сторін. До економічних чинників слід віднести також і прорахунки економічної доцільності та обґрунтованості побудови логістичних ланцюгів постачання товарів, визначення найбільш вигідних з економічної точки зору маршрутів та

засобів транспорту, оскільки це є основою та визначає найбільш переважні місця розвитку портового господарства, портової та супутньої інфраструктури, модернізації портових потужностей, досягнення збалансованої спеціалізації портів тощо.

У свою чергу внутрішньогосподарська діяльність для здійснення визначених та покладених на неї задач, потребує ефективного та прозорого законодавства, схеми регулювання ринку, зрозумілої системи управління портами, створення позитивного ділового макроекономічного клімату та умов для регіонального розвитку, виваження механізмів сприяння розвитку сучасним інформаційним технологіям на морському транспорті та безпосередньо в самих морських портах.

Тим не менш, на території морського порту, поряд із підприємствами інших форм власності будуть працювати і державні підприємства, із можливістю надавати увесь перелік послуг, який притаманний цьому виду бізнесу. Тобто проблема побудови внутрішньогосподарського механізму функціонування підприємств в межах морського порту ні в якому разі не втрачає своєї актуальності. Потреба у науково обґрунтованих рішеннях, схемах та механізмах ведення портового бізнесу доцільна та стає ще більш необхідною, оскільки сформовані на базі державного морського порту підприємства отримують можливість конкурувати із підприємствами різного рівня розвитку та різного рівня ринкової сили. Це можуть бути як дрібні постачальними портових послуг – експедиційні компанії, митні брокери, так і філіали великих міжнародних, так званих транснаціональних корпорацій з певними як фінансовими, так і інтелектуальними можливостями. Тобто рівень конкуренції, яку потрібно перемогти знов утвореному підприємству, може скластися таким, що без належної науково-виваженої бази свого функціонування та розвитку, таке підприємство в самі короткі терміни буде виведено з «гри».

Крім того, з метою свого розвитку, підприємства повинні налагоджувати взаємини один з іншим по різних питаннях, оскільки їх діяльність обмежена єдиним портовим простором. Це, у свою чергу, накладає нові обов'язки та, мабуть в деяких питаннях і обмеження, на діяльність цих підприємств та організацій. Тобто для їх ефективного функціонування потрібно створення відповідних інструментів, моделей та методів, які дозволять узгодити цілі підприємств, інтереси власників, працівників різних груп та категорій.

Сутність будь-яких економічних відносин, у тому числі і внутрішніх, складає розвиток виробничих зв'язків, що реалізується через узгодженість, поєднання та реалізацію економічних інтересів усіх структурних елементів, наприклад підрозділів. Узгодженість колективних та особистих інтересів, як то демонструє практика, у процесі виконання виробничого процесу, тобто процесу надання безпосередньо портових, а також усіх диверсифікованих послуг, та підпорядкування їх загальним інтересам підприємства є початковою методологічною основою під час розробки економічного механізму внутрішньогосподарських відносин (рис. 2.).

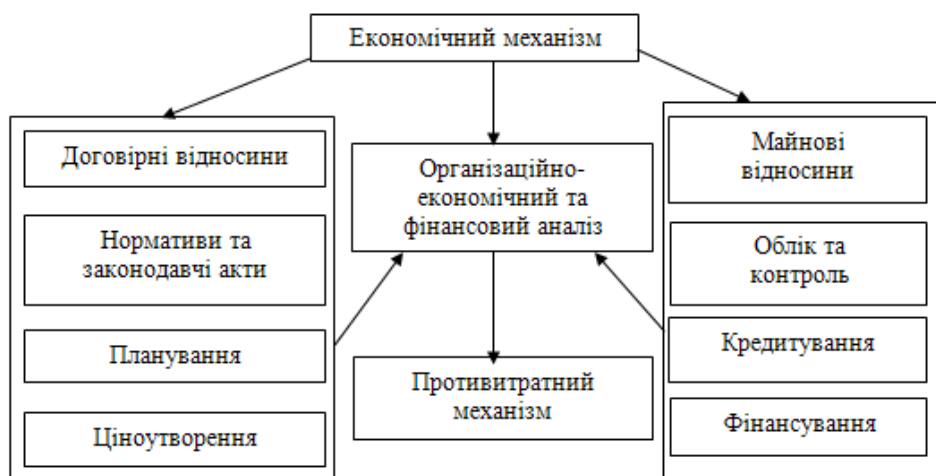


Рис. 2. Структура внутрішньогосподарського економічного механізму

Ефективність внутрішньогосподарського механізму багато в чому забезпечується адекватною організацією всієї пов'язаної з цим роботи, чітким визначенням функцій керівництва, спеціалістів, робітників усіх структурних підрозділів виробничої та позавиробничої діяльності.

Доцільно відокремити основні етапи впровадження внутрішньогосподарських відносин:

1. підготовча робота – визначення та уточнення ресурсного потенціалу господарства, поточних та перспективних меж його функціонування, потенційних та прогнозних вантажопотоків;
2. формування структурних підрозділів – формування керівництва, відповідного штату працівників. При цьому розрахунки

чисельності потрібно проводити таким чином, щоб виконувався увесь спектр робіт, але при цьому дотримувалися норми обслуговування;

3. створення системи внутрішньогосподарського планування – створення системи планування, визначення та уточнення переліку показників оцінки якості виконання встановлених завдань;

4. побудова поточного економічного механізму – тобто розробка механізму взаємодії підприємства із зовнішніми контрагентами та з адміністрацією, з використанням, при необхідності, розрахункових цін або без них. Визначення внутрішньогосподарських розрахункових цін на усі види послуг;

5. введення системи договірних відносин – укладання договорів адміністрації із працівниками, адміністрації із зовнішніми постачальниками, підрядниками, субпідрядниками, користувачами, суміжними підприємствами та організаціями тощо;

6. визначення порядку фінансування на протязі року – встановлення порядку та розміру авансування, умов отримання кредитів на поточні витрати та на перспективні проекти, у тому числі й інфраструктурні;

7. підведення підсумків за рік – по структурних підрозділах та загальний підсумок по всьому підприємству. Визначення рівня доходу, ступеню самостійності підрозділів по його продукуванню та використанню.

Персональна відповідальність за загальну організацію та ведення внутрішнього господарювання повинно бути покладене, у першу чергу, на керівництво підприємства будь-якої форми власності та її спеціалістів. Для більшої дієвості, необхідно підвищити загальний рівень економічної роботи, аналізу в причинах, якщо є така необхідність, виробничих показників кожного підрозділу, визначити, які з них викликані недоробками самих колективів, які необхідно скорегувати за допомогою адміністративних органів, які є наслідком непереборної сили – загальносвітових кризових явищ, форс-мажорних умов тощо.

На підставі цього аналізу визначаються можливі за ресурсами та термінами заходи, спрямовані на усунення визначених «вузьких місць», передбачається послідовна реалізація цих заходів, здійснення найсуворішого контролю. Тобто керівники повинні систематично контролювати стан економічної роботи, передбачити визначення показників обліку, рівень організації економічної роботи.

Вочевидь, що оцінка внутрішнього механізму господарювання має ґрунтуватися не лише на показниках з фінансових звітів, повинні бути враховані показники, які доповнюють фінансові та знижують ризик прийняття невірних рішень. Тобто якісний механізм господарювання передбачає ефективне управління економічними ресурсами підприємства, але сучасне підприємство – це не лише сума коштів, інвестована у бізнес. Сьогодні все більше значення набуває необхідність вирішення питань управління інтелектуальним потенціалом, політикою підприємства на ринку (внутрішньому і міжнародному) та розпорядження накопиченими знаннями.

Тобто стратегічною метою підприємства морського порту повинно стати досягнення оптимальної збалансованості множини різноманітних економічних та позаекономічних факторів. На рис. 3 представлена схематична матриця побудови внутрішнього економічного механізму господарювання підприємства морського порту з наявністю причинно-наслідкових зв'язків.

Завдяки використанню цієї матриці у процесі побудови внутрішнього механізму підприємства, з'являється можливість поширення діапазону аналізованих факторів впливу на якість роботи морського порту, показати характер та ступінь впливу одних показників на інші, встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними.

При цьому основоположною є теза про повну відповідність місії та цілям всього портового підприємства та портового комплексу у цілому.

Тому важливо перед побудовою матриці, зробити декомпозицію стратегічних цілей до рівня окремого портового підприємства, а також до рівня його підрозділу.

Успіх використання такого підходу складається з того, що з'являється можливість одночасного контролювання реалізації цілей у декількох аспектах та визначення вирішальних для досягнення успіху напрямків діяльності або їх корегування.



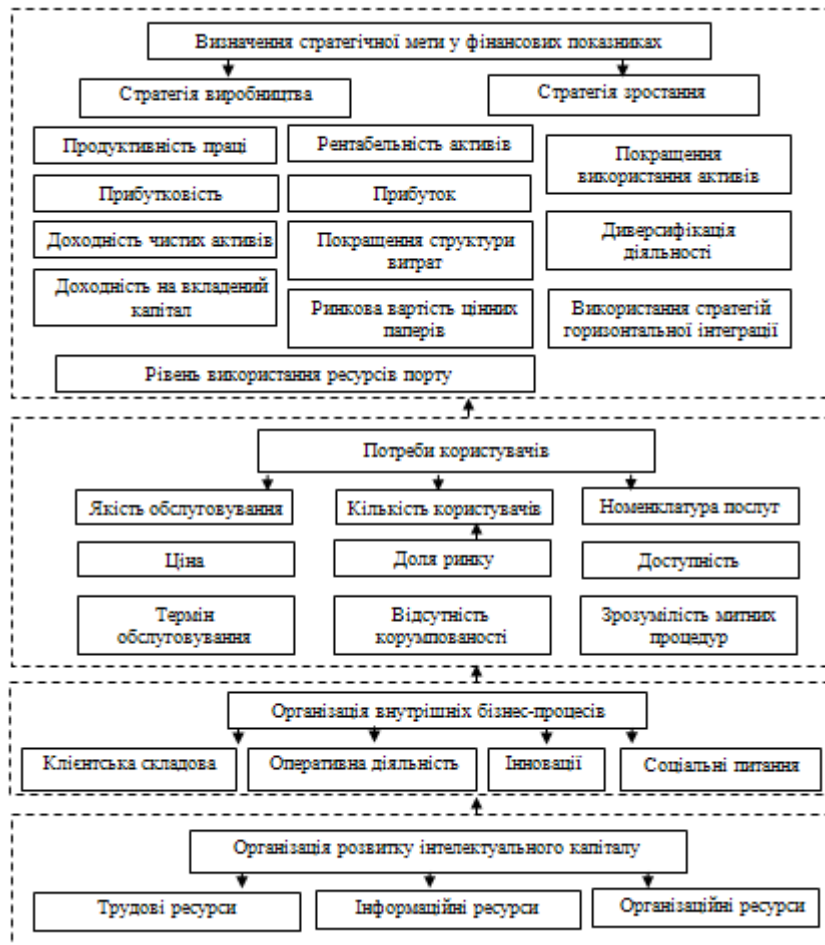


Рис. 3. Побудова матриці внутрішнього механізму господарювання морського порту

Якщо формалізувати вищевикладене, то визначення найбільш прийняттого, або ефективного ВЕМ, приймає наступний вигляд:

$$BEM = \prod_{i=1}^N (F_i)^{W_i}, \quad (1.)$$

де  $BEM$  – внутрішній економічний механізм господарювання;

$F_i$  – окремі фактори формування ВЕМ;

$W_i$  – вагомість окремого фактору  $i$  у загальній сумі показників;

$i$  - кількість факторів ( $i = 1 \dots N$ ).

Відносно вагомості  $\beta_i$  виконані такі умови:

$$\beta_i \geq 0; \sum_{j=1}^N \beta_j = 1, \quad (2.)$$

А інтегральний показник ефективності впровадження певного ВЕМ по окремому портовому підприємству як:

$$E_{\text{ВЕМ}} = \sum_{i=1}^T \sum_{j \in k} \Delta E_{ji} / \sum_{i=(1-l)}^{T-l} \sum_{j \in k} K_{ji}, \quad (3.)$$

де  $E_{\text{ВЕМ}}$  – ефективність внутрішнього економічного механізму господарювання;

$\Delta E$  – приріст ефекту від впровадження певного ВЕМ господарювання у підрозділі портового підприємства у період часу  $i$  ( $i = 1 \dots T$ );

$j$  – окремий підрозділ портового господарства;

$k$  – кількість підрозділів підприємства морського порту;

$K$  – капітальні вкладення у окремий підрозділ портового підприємства;

$l$  – лаг капітальних вкладень

Тобто при застосуванні будь-яких процедур при побудові ВЕМ портового господарювання, є можливість проведення оцінки результативності цих механізмів та доцільності їх використання. Цей підхід може бути використаний і при оцінюванні ступіню ефективності на рівні усього портового комплексу, коли показники впровадження певних дій враховують результати діяльності портового підприємства у порівнянні з іншими підприємствами портового співтовариства.

$$E_{\text{ВЕМ}} = \frac{\sum_{i=1}^T \sum_{j \in k} \Delta E_{ji} / \sum_{i=(1-l)}^{T-l} \sum_{j \in k} K_{ji}}{\sum_{i=1}^T \sum_{\mu \in \gamma} \Delta E_{\mu i} / \sum_{i=(1-l)}^{T-l} \sum_{\mu \in \gamma} K_{\mu i}}, \quad (4.)$$

де  $E_{\text{ВЕМ}}$  – відносна ефективність внутрішнього економічного механізму господарювання;

$\Delta E$  – приріст ефекту від впровадження певного ВЕМ господарювання в окреме портове підприємство у період часу  $i$  ( $i = 1 \dots T$ );

$\mu$  – окреме підприємство портового господарства;

$k$  – кількість підприємств морського порту;

$K$  – капітальні вкладення у окремий підприємство портового співтовариства;

$l$  – лаг капітальних вкладень.

Формула 4 дає змогу визначити частку окремого підприємства комплексу морського порту у сукупному інтегральному ефекті від розвитку усього морського порту.

При цьому ефективна господарська діяльність портового підприємства повинна передбачати постановлення відповідних завдань управління, які доповнюють та конкретизують цілі діяльності підприємства, у якості *адміністративних інструментів* важливим стає організаційна структура підприємства або портового комплексу; *економічних інструментів* – встановлення тарифів, як головного елементу формуючого доходу та експлуатаційні схеми портового господарства, його інвестиційну привабливість; *фінансових інструментів* – загальний аналіз господарської діяльності та аналіз витрат або аналітичний бухгалтерський облік; *комерційних, технічних та оперативних інструментів* – введення експлуатаційної системи щодо терміналів, технічного обслуговування обладнання тощо.

**Висновки.** Процес перетворення, який відбувається в морських портах України, є прямим слідством докорінної зміни законодавчо-правового поля транспортної галузі. Враховуючи той факт, що в межах портового співтовариства будуть діяти підприємства різних форм власності, у тому числі і підприємства державної форми власності, слід звернути увагу на формування економічного механізму здійснення ними своєї діяльності. У першу чергу, необхідно дати визначення структури економічного механізму, його складових. Перш за все це механізми: - формування, розподілення та використання певних ресурсів – фінансових, матеріальних, інтелектуальних тощо; - управління; - взаємодії з зовнішнім середовищем; - мотиваційний механізм; - планування діяльності своїх підрозділів та свого підприємства; - відповідальності, у тому числі матеріальної; - контролю та оцінки результатів діяльності; - науково-технічного забезпечення. Але увесь внутрішній економічний механізм підприємства – це динамічна система відносин, яка потребує постійного вдосконалення та гнучкої реакції на будь-які суттєві зміни у політичній ситуації країни чи світу, економічній та соціальній політиці, стану зовнішніх та внутрішніх ринків, загального фінансового стану й т. ін. але управління портовим господарством повинно ґрунтуватися на певному базисі, якій сформовано виходячи із

постановки відповідних задач управління, доповнюючих та таких що конкретизують цілі діяльності порту.

Викладені концептуальні основи та основні етапи побудови та впровадження внутрішнього механізму господарювання морського порту, основні завдання забезпечення якості, відокремлені основні вимоги та повинні бути враховані керівниками портових підприємств з метою досягнення прогнозованого рівня їх ефективності. Встановлені основні критерії ефективності внутрішнього господарчого механізму морського порту та формалізоване уявлення щодо побудови внутрішнього механізму господарювання підприємств портової сфери дозволить забезпечити оптимальне співвідношення витрат та результатів і підвищить якість надання портових послуг.

### *Література*

1. Ільченко С. В. Питання юридичного забезпечення діяльності морських портів України / С. В. Ільченко // Економіка України. — 2012. — № 6. — С. 86 — 93.
2. Про морські порти України: за станом на 17.05.2012 р. [Закон України № 4709] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К.: Відомості ВР, 2013. — № 7, стор. 407, ст. 65.
3. Чекаловець В. І. Реструктуризація портового господарства України: проблеми, принципи та основні напрямки / В. І. Чекаловець, І. М. Олефір, О. Г. Пустовіт // Економіст. — 2004. — № 2. — С. 42 — 45.
4. Алексеев И. В. Экономический механизм управления развитием предприятий / И. В. Алексеев и др. — Львов: Світ, 1991. — 154 с.
5. Бородкин К. В. Анализ инструментария финансовой диагностики / К. В. Бородкин, Б. Г. Преображенский // Финансы. — М., 2004. — № 3. — С. 65 — 66.
6. Винников В. В. Экономические аспекты эффективного функционирования морских портов в системе международных транспортных коридоров / В. В. Винников, Н. А. Гармаш. — Одесса: Автограф, 2008. — 182 с.
7. Марченко В. Т. Класифікація чинників, що впливають на фінансові результати діяльності морських портів України // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. — Вип. 11. — Одеса, 2002. — С. 247 — 251.
8. Мельников Н. Государственные и частные порты в Украине / Н. Мельников, А. Ницевич // Транспорт. — 2007. — № 5 (433). — С. 71 — 74.

9. Никулин С. Г. Актуальные вопросы реформирования системы управления морскими торговыми портами / С. Г. Никулин // Транспорт. — 2007. — № 17 — 18. — С. 52 — 53.
10. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма. — М.: Изд-во МГУ, 1994. — 368 с.
11. Goldenberg H. & Hoffecker J. (1994). Goldenberg H., Hoffecker J., Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall 1994;
12. Musso E. Issue in Port Economics. — University of Genoa, 2006. — 92 p.

### *Abstracts*

**Minakov V.M.**

#### **METHODICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF INTERNAL ECONOMIC MECHANISM OF THE MANAGEMENT OF UKRAINIAN SEA PORTS**

The article considers the main stages of the construction and implementation of the internal mechanism of management of the seaport, the main task of ensuring the quality of its construction, separate the basic requirements that should be considered by the heads of the port enterprises with the aim of achieving the forecasted level of these enterprises efficiency, and establish the main criteria of the efficiency of the seaport internal economic mechanism and the formalized representation with respect to the construction of the internal mechanism of management of the port sphere enterprises.