

РЕСТРУКТУРІЗАЦІЯ ПОРТУ ЯК ПЕРЕДУМОВА  
ФОРМУВАННЯ ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІPORT RESTRUCTURING AS A PREREQUISITE  
FOR ITS BUSINESS MODEL FORMATION

УДК 330.33:330.44:656.615

**Мінакова С.М.**

д.е.н.,  
член-кореспондент  
Транспортної академії України,  
Інститут проблем ринку  
та економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України  
**Ненно І.М.**  
к.е.н., доцент кафедри  
економіки та управління  
Одеського національного університету  
імені І.І. Мечникова

*У статті розглянуто процес реструктуризації та його особливості для передумов формуванню бізнес-моделі. Залежно від стану порту обґрунтовано вибір певного виду інструментарію та варіанту здійснення реструктуризації морського порту. Розкрито сутність проектно-програмного підходу до реструктуризації. Запропоновано підхід до оцінки ефективності реструктуризації.*

**Ключові слова:** морський порт, реструктуризація, бізнес-модель, ефективність.

*В статье рассмотрен процесс реструктуризации и его особенности, предшествующие формированию бизнес-модели. В зависимости от состояния порта обоснован выбор определенного вида инструментария и варианта осуществления реструктуриза-*

*ции морского порта. Раскрыта сущность проектно-програмного подхода к реструктуризации. Предложен подход к оценке эффективности реструктуризации.*

**Ключевые слова:** морской порт, реструктуризация, бизнес-модель, эффективность.

*The article considers the process of restructuring, and its features, preceding the formation of the business-model. Depending on the status of the port, a choice of a certain type of instrumentation and an option for restructuring the seaport was proposed. The essence of the project-program approach to restructuring is disclosed. An approach is proposed to assess the effectiveness of restructuring.*

**Key words:** seaport, restructuring, business-model, efficiency.

**Постановка проблеми.** Морська портова галузь є потенційним джерелом істотних конкурентних переваг України у світовій економіці. Еволюція та інтеграція портів у глобальних мережах логістики змінили свою традиційну роль та ініціювали процеси реструктуризації у багатьох портах у всьому світі. Розгляд морської політики держави через призму ефективного управління портом передбачає формування бізнес-моделей управління, які супроводжується дієвим інструментарієм їхнього втілення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади аналізу та управління в морській портовій галузі закладено у працях таких українських учених, як Б.В. Буркінський, С.М. Боняр, М.І. Котлубай, О.В. Меркт, О.В. Собкевич; іноземних: П. Алдертон [P. Alderton], Л. Ван Дер Лугт [L. Van der Lugt], П. Верховен [P. Verhoeven], А. Лавіссієре [A. Lavissiere], К. Лампрідіс [C. Lampridis], П. Де Ланген [P. De Langen], Е. Хезендонк [E. Haezendonck], К. Хломудіс [C. Chlomoudis], Л. Феді [L. Fedi], С. Шрікант [S. Srikanth] та ін. Хоча в більшості досліджень розглядається необхідність переосмислення ролі портів у світових ланцюгах постачань, недостатньо уваги приділяється

процесам реорганізації портів, інструментарію реструктуризації та оцінці її ефективності в морській портовій галузі.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є обґрунтування теоретичних засад та формування прикладного інструментарію підготовки морських портів до створення бізнес-моделей через реструктуризацію.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на активний інтерес науковців до проблеми створення бізнес-моделей, слід зазначити, що практично для всіх сфер економічної діяльності відсутній формалізований інструментарій, який би становив методологічну базу обґрунтованого прийняття рішень у процесі формування бізнес-моделей портів. Формування бізнес-моделі порту має бути спрямоване на вирішення двох основних завдань: по-перше, якомога швидше забезпечити виживання підприємства; по-друге, відновити або підвищити адаптацію порту до ринку. Відповідно до цих завдань визначаються і різні цілі формування та реалізації бізнес-моделі (табл. 1).

Головна мета створення дієвих бізнес-моделей – виведення морського порту з кризи, яка вже настала, або її недопущення. При цьому необ-

Таблиця 1

Цілі формування та реалізації бізнес-моделі морського порту 1

| № з/п | Зміст цілі  |
|-------|---|
| 1     | Створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умови переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає вимогам товарних ринків |
| 2     | Вихід морського порту з кризи і забезпечення його подальшого розвитку   |
| 3     | Створення структур, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку і надавати конкурентоспроможні портові послуги   |

Джерело: авторська розробка

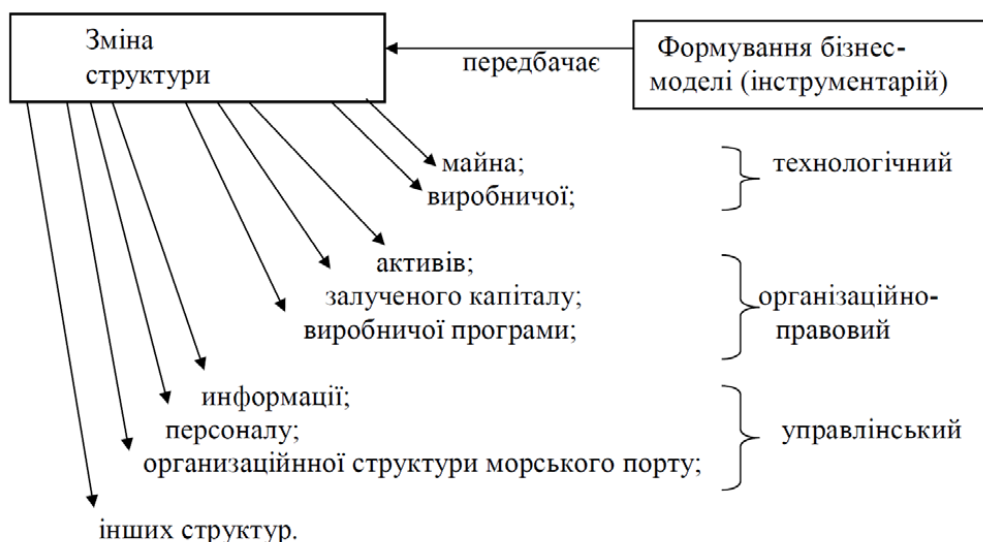


Рис. 1. Види схильних до трансформації структур у процесі формування бізнес-моделі

Джерело: авторська розробка

хідно досягти упорядкування таких цілей, як підвищення ефективності виробництва, зміна характеру управління активами.

Основою визначення мети створення бізнес-моделей портів на регіональному рівні насамперед має стати їх спеціалізація за родом переробленого вантажу. Наступним за регіональним рівнем цілепокладання бізнес-моделей має бути портовий, тобто безпосередньо рівень цілей портового підприємства як такого. На базі аналізу різних підходів до видів інструментарію реалізації бізнес-моделей виокремлено такі з них (рис. 1):

1) організаційно-правовий – характеризується зміною структури власників окремих видів діяльності;

2) управлінський – допускає підготовку і перепідготовку кадрів у сучасних умовах господарювання, зміну його організаційної структури;

3) технічний – пов'язаний із забезпеченням такого стану підприємства, за якого рівень його потенціалу, технології дають змогу вийти на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

Розглянувши види та цілі реструктуризації, можна встановити таку відповідність:

– в умовах, коли морський порт перебуває у стані глибокої кризи, фактично є неплатоспроможним, найчастіше використовується організаційно-правовий вид інструментарію, при цьому мета полягає у виведенні порту з кризи та забезпеченні його подальшого розвитку;

– в умовах, коли поточне становище морського порту можна вважати задовільним, проте прогнози його подальшої діяльності є несприятливими, можна використовувати технічний або управлінський вид інструментарію, метою якого є відновлення конкурентоспроможності та платоспроможності порту;

– бізнес-моделі портів, які успішно працюють для посилення власної конкурентоспроможності, – у цьому разі використовується технічний або управлінський інструментарій, тобто забезпечується такий стан морського порту, за якого рівень його потенціалу, технології дає змогу вийти на ринок з ефективними та конкурентоспроможними портовими послугами (рис. 2).

Реструктуризація може потребувати додаткових інвестицій на модернізацію, упровадження нових технологій, розроблення нової продукції, потрапляння на нові ринки. Деякі етапи можна здійснити швидко, протягом 10–12 місяців, використовуючи при цьому тільки внутрішні можливості порту.

Урахування технологічних вимог і здатність приймати адекватні технологічні рішення значною мірою зумовлюють конкурентні позиції морського порту. Обрана технологія впливає на такі показники діяльності: економічні – рівень витрат виробництва, якість і ціна продукції, що випускається, рейтинг порту в галузі, престиж (або відсутність такого); ступінь технологічної адаптивності до мінливих ринкових умов – можливість «налагодження» технологій під нові вимоги ринку без значних витрат ресурсів (часових, матеріальних і трудових).

Зупинимося більш детально на технологічному інструментарії. Одним із нових ефективних інструментів реформування підприємств є технологічний аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Застаріла, зношена виробничо-технічна база та низький коефіцієнт її використання спричиняють високі амортизаційні й експлуатаційні витрати.

У межах сучасного інтегрованого підходу до технологічного менеджменту підприємству необ-

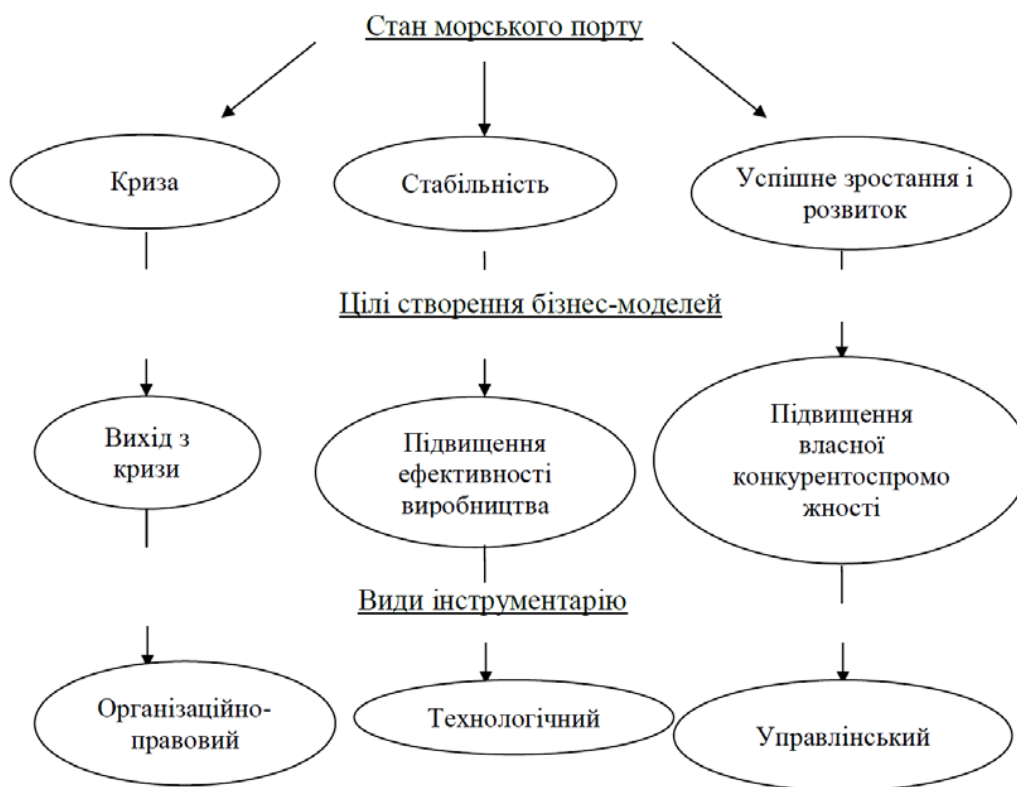


Рис. 2. Види інструментарію залежно від цілей бізнес-моделей

Джерело: авторська розробка

хідні відповіді на такі питання: яка технологія має бути обрана? яким шляхом її слід придбати? як порт має оцінювати наявну технологію? Для відповіді на ці питання організація морського порту має бути адаптована до вимог технологічного менеджменту. Особливість морських портів полягає в тому, що технологічні рішення, як правило, є відомими, а питання постає в залученні інвестицій у розвиток портового господарства. Тому як критерій вибору технологічних рішень доцільно розглядати інвестиційну привабливість новостворюваної структури, її здатність до збільшення обсягу і ціни інвестицій. Виходячи з цього, всі морські порти доцільно розділити на кризові, проблемні та нормально функціонуючі.

Проведення технологічного аудиту для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану.

Слід відзначити, що технологічний аудит кризових підприємств здійснюється після виконання поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності фахівцями, які доходять висновків про способи оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Етапи здійснення технологічного аудиту порту наведено на рис. 3.

Концепцію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяль-

ності (організаційна, виробнича, інвестиційна, економічна, зовнішньоекономічна діяльність, управління персоналом, соціальна й екологічна).

Реструктуризація морського порту відбуватиметься за тим варіантом, який повністю відповідає умовам і пріоритетам розвитку морської портової галузі, високотехнологічної інфраструктури та конкурентоспроможності портових послуг. Основні варіанти здійснення реструктуризації підприємств наведено на рис. 4.

Реструктуризація для формування майбутньої бізнес-моделі може здійснюватися шляхом об'єднання, злиття, розподілу, виокремлення зі складу об'єднання, реорганізації тощо. Зрозуміло, що місце і роль кожного порту мають певним чином ураховуватися під час формалізації мети реструктуризації та способів їх досягнення.

Форми і методи реорганізації структурних підрозділів у складі підприємства визначаються на підставі результатів аналізу умов їхнього функціонування. Вибираючи форми та методи реорганізації, особливу увагу необхідно звернути на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні важливих державних або соціально-економічних потреб регіону.

Реструктуризація порту може здійснюватися за багатьма напрямками як паралельно, так і послідовно, залежно від конкретної ситуації на підприємстві та загального економічного середовища (рис. 5).



Рис. 3. Етапи здійснення технологічного аудиту порту

Джерело: авторська розробка



Рис. 4. Варіанти здійснення реструктуризації морського порту

Джерело: авторська розробка

Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб вирішення протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою дії морського порту. Основні показники ефективності реструктуризації наведено на рис. 6.

Зміни, які відбуваються в процесі реструктуризації, можуть стосуватися: модернізації – оновлення обладнання і технологій; реорганізації – зміни методів і розподілу праці; потоків інформації; адаптації – пристосування елементів підприєм-

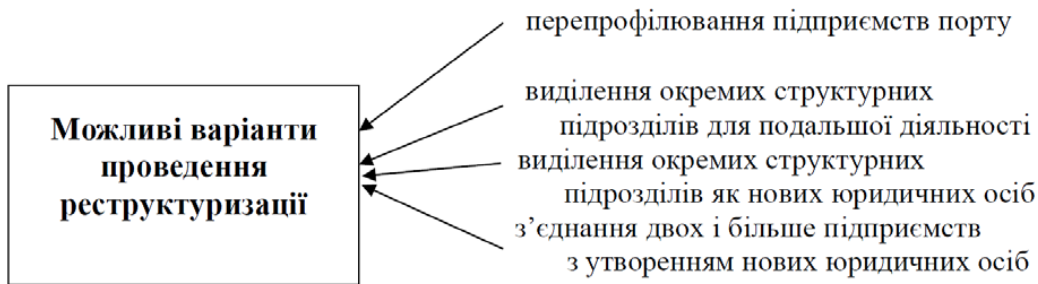


Рис. 5. Варіанти здійснення реструктуризації

Джерело: авторська розробка

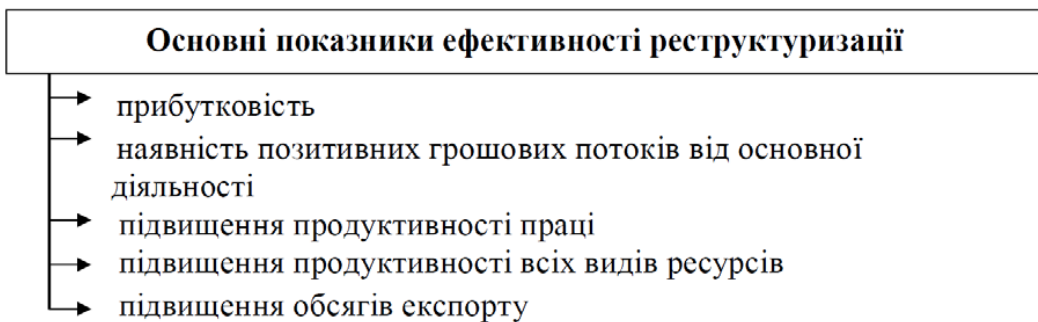


Рис. 6. Основні показники ефективності реструктуризації

Джерело: авторська розробка

ства до реальних умов; нововведень – продукто-вих і процесних.

Згідно з корпоративним підходом до управління, порт може бути представлений у вигляді бізнес-портфеля – сукупності стратегічних бізнес-одиниць

(СБО). З погляду управління проектами підпроєктом можуть виступати заходи, здійснювані в межах реструктуризації на рівні окремого підрозділу. На рис. 7 наведено проєктний підхід до реструктуризації з акцентом на види реструктуризації.

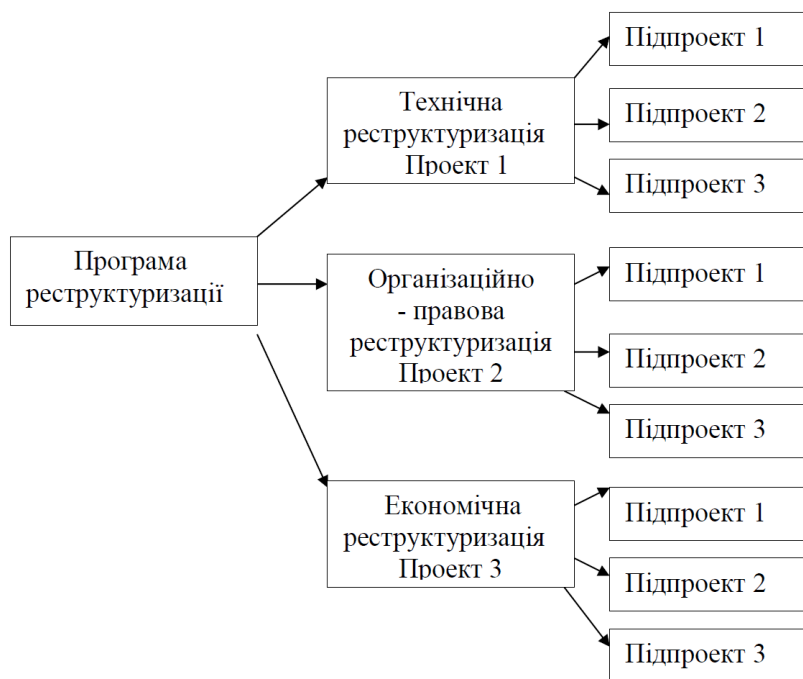


Рис. 7. Програма реструктуризації

Джерело: авторська розробка

Пошук, оцінка, вибір та здійснення інвестицій в інфраструктуру порту не повинні допускати будь-якої дискримінації за ознакою країни або формою власності.

Незважаючи на зазначену суперечливість підходів, необхідність централізованого та регіонального рівнів цілепокладання бізнес-моделей розвитку портів не викликає ніяких сумнівів.

Можна розглянути програму (проєкт) реструктуризації, акцентуючи увагу на СБО (рис. 8).

План реструктуризації розробляється на основі програми реструктуризації. Він містить перелік дій по кожному заходу, термін його початку і завершення, визначає відповідних осіб на його виконання, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат, а також може передбачати дії в межах як усього підприємства, так і окремого підрозділу.

Ефективність проєктів реструктуризації виявляється у збільшенні обсягів реалізації продукції, підвищенні конку-





Рис. 8. Програма реструктуризації морського порту з акцентом на СБО

Джерело: авторська розробка

рентоспроможності продукції, раціональному використанні ресурсів, зменшенні витрат виробництва.

За характером причинно-наслідкових зв'язків і реакції на зовнішні впливи розрізняють детерміновані й імовірнісні (стохастичні) системи, яким притаманний різний ступінь складності. Відмітними рисами складних систем є ієрархічність побудови, різноманітність структурно-функціональних відносин між елементами системи, розгалуженість інформаційної мережі, інтенсивні потоки даних.

Різнманітні структурно-функціональні відносини у складних економічних системах, що розвиваються, формують їх організаційно-економічну структуру, яка впливає на результати діяльності компанії. Організаційно-економічна структура являє собою ієрархічний взаємозв'язок сукупності різних взаємопов'язаних між собою «центрів відповідальності», що включають управлінські органи і ланки, які забезпечують реалізацію цілей і функцій управління й виробництва. У цьому разі під центром відповідальності слід розуміти системний об'єкт, що забезпечує виконання завершеного виробничого циклу у сфері управління, виробництва, постачання тощо та відмінною рисою якого є принципова можливість функціонувати самостійно, у відриві від складної економічної системи і в структурі будь-якої іншої подібної системи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи з вищенаведеного, морський торговельний

порт слід розглядати як виробничо-економічну систему, яка має організаційно-економічну структуру. Тобто кожен системний об'єкт є центром відповідальності економічної системи, а між центрами відповідальності цих системних об'єктів встановлені вертикальні або горизонтальні господарські зв'язки.

Такий підхід до розуміння організаційно-економічної структури дає змогу охарактеризувати процес реструктуризації виробничо-економічної системи (організаційно-економічну) як оптимізацію логічно завершеної сукупності економічних відносин між системними об'єктами (щодо відокремлених господарських суб'єктів – центрів відповідальності), виокремленими за визначеною формою, зі встановленими відносинами власності, організаційною структурою і методами управління, що забезпечує досягнення найкращого економічного результату або іншого заданого критерію.

Запропонована характеристика процесу організаційно-економічної реструктуризації найбільш точно характеризує його сутність і цілеспрямованість. Крім організаційно-економічної, є фінансова, ресурсна (постачальна), ринкова (збутова), продуктова та ін., які більше тяжіють до понять диверсифікації або диференціації, оскільки можуть не змінювати економічних відносин між системними об'єктами виробничо-економічної системи.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буркинський Б., Котлубай О., Степанов В. Формування морської доктрини України. Вісник Національної академії наук України. 2008. № 9. С. 6–11.
2. Буркинський Б., Котлубай М., Котлубай О. Про роздержавлення морських торгових портів України. Економіка України. 2006. № 11. С. 12–18.
3. Боняр С.М., Валявська Н.О. Зацікавленість підприємств у підвищенні конкурентоспроможності внутрішніх водних шляхів України. Водний транспорт : зб. наук. пр. Київ: КДАВТ, 2015. Вип. 2(23). С. 97–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2015\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2015_2_15) (дата звернення: 12.07.2016).
4. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations. London: Informa, 2008. 429 p.
5. Chlomoudis C.I., Lampridis C.D. A Business Excellence Approach for the Port Industry. Paper Presented at the International Conference «Shipping in the era of Social Responsibility» In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925–1996). Argostoli, Cephalonia, Greece, 2006, 14–16 September. P. 280–286.
6. Lavissiere A., Fedi L., Mandjak T. A the key role of infrastructure in backshoring operations: the case of free zones. URL: [https://www.researchgate.net/publication/317671664\\_The\\_key\\_role\\_of\\_infrastructure\\_in\\_backshoring\\_operations\\_The\\_case\\_of\\_free\\_zones](https://www.researchgate.net/publication/317671664_The_key_role_of_infrastructure_in_backshoring_operations_The_case_of_free_zones) (дата звернення: 26.01.2017).

## REFERENCES:

1. Burkynskyi B., Kotlubai O. & Stepanov V. (2008). Formuvannia morskoi doktryny Ukrainy. Visnyk natsionalnoi akademii nauk Ukrainy, (9), 6–11.
2. Burkynskyi B., Kotlubai M., Kotlubai O. Pro rozderzhavlennia morskyykh torhovykh portiv Ukrainy. Ekonomika Ukrainy. 2006. № 11. S. 12–18.
3. Boniar S.M. & Valiavska N.O. (2015). Zatsikavlenist pidpriemstv u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti vnutrishnikh vodnykh shliakhiv Ukrainy. Vodnyi transport, (2), 97–103.
4. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations. London: Informa, 2008. 429 p.
4. Chlomoudis C.I. & Lampridis C.D. (2006, September). A business excellence approach for the port industry. In International Conference «Shipping in the era of Social Responsibility» In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925–1996). Argostoli, Cephalonia, Greece.
5. Lavissière A., Mandják T. & Fedi L. (2016, July). The key role of infrastructure in backshoring operations: the case of free zones. In Supply Chain Forum: An International Journal (Vol. 17, No. 3, pp. 143–155). Taylor & Francis.

**Minakova S.M.**

Corresponding Member of the Transport Academy,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Institute for Market Problems and Economic and Ecological Research  
National Academy of Sciences of Ukraine

**Nyenko I.M.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Management  
of Odessa I.I. Mechnikov National University

## PORT RESTRUCTURING AS A PREREQUISITE FOR ITS BUSINESS MODEL FORMATION

The purpose of this article is to justify theoretical foundations and to create an application tool for preparing sea-ports for the creation of business models through restructuring. On the basis of the analysis of different approaches to the types of tools for implementing business models, distinguished: organizational and legal; administrative; technical. Port restructuring can be carried out in many areas, both in parallel and in a consistent manner: re-profiling of the port enterprise, the allocation of separate structural divisions, and the formation of new legal entities. The main indicators of restructuring efficiency are profitability, positive cash flows, an increase in labour productivity and all kinds of resources, and an increase in export volumes. The effectiveness of restructuring projects is to increase sales volumes, increase the competitiveness of products, rational use of resources, and reduction of production costs. Based on the above, maritime commercial port should be considered as a production-economic system, which has an organizational and economic structure. That is, each system object is the centre of responsibility of the economic system and, between the centres of responsibility of these system objects, vertical or horizontal economic relations are established.

Such an approach to understanding the organizational and economic structure allows us to characterize the process of restructuring the production-economic system (organizational and economic) as an optimization of the logically complete set of economic relations between system objects (relatively separated economic entities – centres of responsibility), identified in a definite form, with established property relations, organizational structure and management methods that ensure the achievement of the best economic result or other as any criterion. The proposed characteristic of the process of organizational and economic restructuring most accurately characterizes its essence and purposefulness. In addition to the organizational-economic, there are financial, resource (supply), market (sales), grocery, etc., which are more prone to the concepts of diversification or differentiation, since they cannot change the economic relations between system objects of the production-economic system.