

УДК 338.2:656.071.4

ПИЛИПЕНКО О. В.^{1*}, НАКАЛЮЖНА А. О.²

^{1*} к.е.н., доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури і технологій, e-mail: O_V_Pylypenko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3096-2377

^{2*} ст. викладач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури і технологій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», ORCID ID: 0000-0003-0824-8329

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті досліджено сутність та зміст діяльності інфраструктурного підприємства водного транспорту, сформовано місію та призначення діяльності підприємства інфраструктури. Проаналізовано показники діяльності Філії «Днопоглиблювальний флот» (ФДФ) ДП АМПУ з урахуванням специфіки побудови управлінської структури АМПУ. Визначено принципи формування стратегії розвитку інфраструктурного підприємства та запропоновано Комплексну інтегративну стратегію розвитку Філії «Днопоглиблювальний флот» з поділом запропонованих заходів за термінами реалізації. **Метою** роботи є обґрунтування перспективної стратегії розвитку інфраструктурного підприємства водного транспорту. **Методика.** Під час написання статті було використано такі методи: абстракції, логічний, систематизації та групування – для узагальнення теоретичних підходів та визначення сутності поняття «стратегія», «сутнісні особливості діяльності інфраструктурного підприємства», «принципи формування стратегії», «особливості стратегії розвитку інфраструктурного підприємства» тощо; методи економічного аналізу – порівняння, індексний – для характеристики показників діяльності базового підприємства; табличний, графічний – з метою візуального представлення результатів дослідження, методи статистичного та порівняльного аналізу – для вивчення, групування; порівняння – для оцінки та інтерпретації фактичних даних про результати та ефективність функціонування Філії «Днопоглиблювальний флот»; стратегічного аналізу – для формування стратегії економічної діяльності ФДФ в поточних умовах діяльності. **Результатом дослідження** є сформована Стратегія комплексного інтегративного розвитку Філії «Днопоглиблювальний флот» та запропоновані заходи, що є складовою Стратегії. **Наукова новизна** отриманих результатів полягає у формуванні Стратегії комплексного інтегративного розвитку Філії «Днопоглиблювальний флот» АМПУ, формуванні принципів стратегії розвитку інфраструктурного підприємства водного транспорту, згідно яких визначено зміст стратегії комплексного інтегративного розвитку. Запропоновано перелік заходів стратегічного характеру, що можуть бути змістом діяльності підприємства в рамках реалізації Стратегії комплексного інтегративного розвитку, та розкрито зміст та черговість цих заходів. **Практична значимість** одержаних результатів полягає у можливості застосування результатів дослідження у діяльності підприємств транспортної інфраструктури.

Ключові слова: інфраструктурне підприємство; інфраструктура; водний транспорт; стратегія розвитку; днопоглиблювальний флот.

Постановка проблеми

Розробка стратегії економічного розвитку підприємства транспортної інфраструктури України є передумовою поліпшення інвестиційного клімату в країні та забезпечення росту макроекономічних показників, що, в свою чергу, забезпечить поліпшення добробуту населення. Відновлення економіки України в післявоєнний час передбачатиме інвестиції у розбудову інфраструктури, що було актуально і на початку 2022 р. Так, у січні 2022 р. Президент України В. Зеленський під час Українсько-турецького бізнес-форуму в Києві зазначив: «Одним з наших пріоритетів є

масштабна модернізація інфраструктури – дороги, аеропорти та морські порти, запуск річкового транспорту. Вже запущено перші концесійні конкурси морських портів «Ольвія» та «Херсон». Наразі ми готуємо нові конкурси щодо аеропортів і морських портів, а також проекти концесійних доріг» [1]. Володимир Зеленський запросив турецький бізнес до участі в концесійних конкурсах у проектах з осучаснення інфраструктури. [там же].

Разом з тим, беручи до уваги особливості формування та розвитку інфраструктурного забезпечення самої транспортної системи, в процесі розробки стратегії розвитку підприємства слід врахувати особливості

формування та функціонування підприємств інфраструктури транспорту.

Адміністрація морських портів України (АМПУ) – одне з найбільших державних підприємств морської галузі, яке має стратегічне значення для економіки і безпеки України. АМПУ створена в 2013 році в результаті реформи морської галузі України внаслідок ухвалення Закону України «Про морські порти України» для управління державним майном в морських портах країни та ефективного використання державних активів, створення механізмів для залучення інвестицій в портову інфраструктуру для її розвитку і стабільної роботи бізнесу. Серед інших завдань АМПУ – підтримка паспортних глибин акваторій портів, забезпечення безпеки мореплавства та ін. [2].

АМПУ входить в сферу управління Міністерства інфраструктури України і об'єднує українські морські порти та інші інфраструктурні елементи, одночасно сприяючи розвитку і конкурентоспроможності кожного з них. Діяльність АМПУ охоплює весь спектр завдань в порту і на морі – від удосконалення законодавчої бази до забезпечення безпеки мореплавства.

Надзвичайно важливі функції виконуються АМПУ нині, коли гостро стоїть питання функціонування Чорноморського зернового коридору, безпечного експорту українського збіжжя. Так, офіційний сайт АМПУ інформує судновласників і зацікавлених осіб щодо можливості підходу коридором до портів України (Чорноморськ, Одеса, Південний). На сайті можна отримати інформацію щодо суден на рейді, ознайомитись з Планом прийому суден портовими операторами [3].

Об'єктом дослідження є діяльність філії АМПУ – Філії «Днопоглиблювальний флот» (далі – ФДФ). Метою діяльності ФДФ, як і будь-якого інфраструктурного підприємства, є створення умов для якісної та ефективної діяльності транспортного підприємства. Завданням діяльності ФДФ, є розчищення від сміття та мулу та поглиблення внутрішніх водних шляхів України, тобто русел річок, каналів, а також акваторій морських портів, створення фарватерів, що забезпечують доступ суден, особливо суден великої тоннажності до інфраструктури морських портів. [4,5] Таким чином, діяльність ФДФ дозволяє якісно та ефективно функціонувати водному транспорту України, забезпечуючи

здійснення зовнішньої та внутрішньої торгівлі, швидке та безпечне переміщення вантажів та пасажирів, функціонування «Зернового коридору» та участь України в реалізації програми ООН «Graine from Ukraine».

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Формування стратегії розвитку транспортного підприємства є достатньо дослідженим питанням. Так, Дмитрик Д. В. у статті «Формування стратегії розвитку транспортного підприємства» зазначає, що «Стратегія розвитку транспортного підприємства – набір засобів, отриманий шляхом переговорів та узгоджень на всіх рівнях прийняття стратегічних рішень, які підприємство використовує для найбільш повного задоволення потреб у перевезеннях і досягнення перспективних цілей з мінімальним рівнем ризику при найбільш ефективному використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі». [6]. Разом з тим, автор відзначає багаторівневість прийняття стратегічних рішень, що може бути актуальним не тільки для транспортного підприємства.

Отже, стратегія розвитку транспортного підприємства формується на вищому рівні для підприємства в цілому, а от її успішну реалізацію на рівні підрозділу забезпечують стратегії більш низького порядку. Така багаторівневість характерна і для стратегії розвитку Філії «Днопоглиблювальний флот» ДП АМПУ, яка із зрозумілих причин не може формуватися самостійно та є частиною стратегії діяльності Адміністрації морських портів України.

Що стосується стратегії розвитку підприємства інфраструктури, то це питання в економічній літературі загалом досліджено мало. Разом з тим, окремі автори підкреслюють необхідність підвищення якості морської інфраструктури, оскільки це забезпечує зростання потенціалу розвитку водного транспорту та зростання обсягів вантажопотоку [7]. Зазначено, що «...інфраструктурне облаштування є першочерговим завданням поряд з іншими процесами розвитку транспортної інфраструктури» [7]. В монографії Дем'янченко А. Г. ґрунтовно досліджено бізнес-моделі та стратегії розвитку сучасних морських портових комплексів як на базі

вітчизняних портів, так і шляхом вивчення діяльності найбільших морських портів світу [8, С. 47-66]. Встановлено вплив форм власності, участі державних органів, існування державних програм розвитку у формуванні стратегій морського порту. Однак діяльність обслуговуючої інфраструктури портів залишилась поза увагою, що обумовлено вибором об'єкта дослідження.

Щоб з'ясувати роль інфраструктури, встановимо роль та місце ФДФ у функціонуванні системи водного транспорту України.

Філія «Днопоглиблювальний флот» ДП АМПУ за змістом своєї діяльності є підприємством (підрозділом) інфраструктури водного транспорту, оскільки безпосередніх перевезень ні вантажів, ні пасажирів плавзасоби філії не здійснюють. Вікіпедія визначає інфраструктуру (від лат. *infra* – «нижче», «під» та лат. *structura* – «будівля», «розташування») як сукупність споруд, будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов життєдіяльності суспільства. [9] Фінансово-економічний словник-довідник, виданий у м. Дніпро у 2018 р. подає коротке та максимально загальне визначення «Інфраструктури»: «...це комплекс галузей господарства, що обслуговує промислове (або будь-яке інше) виробництво, а також населення. Включає транспорт, зв'язок, торгівлю, матеріально-технічне забезпечення, науку, освіту, охорону здоров'я». [10] У Словнику економіста та підприємця (колектив авторів) встановлено основна визначальна риса будь-якої інфраструктури, оскільки вказано, що під інфраструктурою узагалі слід розуміти «... сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують як виробничу, так і невиробничу сфери економіки». [11]. В Економічному словнику (укладачі: Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О.) у більш розлогіму визначенні інфраструктури автори поділяють останню на виробничу та соціальну. У виробничу інфраструктуру тут віднесено «...транспорт, лінії електропередачі, зв'язок, матеріально-технічне постачання, галузі, пов'язані з водним забезпеченням, підприємства та організації наукового та інформаційного характеру, підприємства спеціального обслуговування». [12]. Тлумачний словник економіста (за ред. проф.

С. М. Гончарова) надає кілька визначень поняття інфраструктури в залежності від специфіки та застосування. Так, до інфраструктурних галузей економіки відносять у тому числі і транспорт [13, С. 153], але зазначається, що окреме підприємство теж може мати свою інфраструктуру; разом з тим розрізняють виробничу інфраструктуру [13, С. 153].

Як витікає із наведених визначень, визначальною та характерною рисою інфраструктури як виду діяльності є обслуговуючий характер діяльності, направлений на забезпечення функціонування іншого (провідного) виду діяльності. В нашому випадку, Філія «Днопоглиблювальний флот» є саме таким інфраструктурним підприємством, оскільки за призначенням діяльність цього підприємства покликана створити необхідні безпечні умови (з точки зору забезпечення необхідних глибин водних шляхів) для функціонування річкового і морського (в акваторії морських портів) транспорту України. Отже, фактично, підприємство, діяльність якого ми досліджуємо, є інфраструктурним підприємством інфраструктури (як виду економічної діяльності), оскільки транспорт як вид діяльності більшість авторів відносять до інфраструктури економіки.

Формулювання мети статті

Метою статті є дослідити особливості та обґрунтувати перспективну стратегію діяльності інфраструктурного підприємства водного транспорту. В рамках досягнення означеної мети дослідження передбачається дослідити сутність, зміст та встановити особливості економічної діяльності Філії «Днопоглиблювальний флот» ДП АМПУ, враховуючи які встановити принципи формування стратегії розвитку інфраструктурного підприємства водного транспорту, сформулювати Стратегію розвитку ФДФ.

Виклад основного матеріалу

Існує багато визначень поняття «стратегія» та «стратегічне планування», поняття стратегії надзвичайно багатоаспектне. Термін «стратегія підприємства» розуміють як: систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей

підприємства; обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства через оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища; генеральний напрям розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів; ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством; сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства; план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети [15-22].

Стратегічні рішення та стратегії на підприємстві мають певну ієрархічну підпорядкованість, зокрема кадрова стратегія як стратегія управління персоналом та стратегія техніко-технологічного розвитку формуються в рамках загальної стратегії підприємства, підпорядковані їй, а їх завдання і цілі визначаються загальною стратегією і, отже, є вторинними по відношенню до цілей і завдань загальної стратегії розвитку підприємства.

Зміст стратегічного плану підприємства та основні показники стратегічного плану формуються на основі показників загальної стратегії, програм, проєктів і бюджетів, реалізація яких передбачена в рамках реалізації основної стратегії.

Місією діяльності Філії «Днопоглиблювальний флот» ДП «АМПУ», як і будь-якого іншого інфраструктурного підприємства, є створення умов для якісної та ефективної діяльності транспортного підприємства. Змістом діяльності є здійснення навігаційного забезпечення на внутрішніх водних шляхах (ВВШ), віднесених до категорії судноплавних, та акваторіях морських портів. Філія проводить днопоглиблення, тральні та дноочисні роботи на внутрішніх водних шляхах, відновлення паспортних глибин в акваторіях морських портів України тощо. [4, 5].

Державне підприємство Філія «Днопоглиблювальний флот» є структурним підрозділом АМПУ, утвореним у 2018 р. За період 2018-2022 рр. (до початку повномасштабної агресії РФ проти України) Філією виконувались комплекси тральних та дноочисних робіт як в акваторіях морських портів Чорного та Азовського морів, в т. ч. Дністровсько-Лиманському каналі Білгород-Дністровського морського торговельного

порту (далі – МТП), в акваторії Бердянського МТП, збільшення глибин МТП «Чорноморськ» тощо, так і на внутрішніх водних шляхах для забезпечення гарантованих габаритів суднового ходу. Суцільне тралення було проведено на всій довжині річки Дніпро від порту Херсон до селища Любеч Чернігівської області (до кордону з Республікою Білорусь); на всій українській ділянці Прип'яті та на судноплавних ділянках Південного Бугу [23, 24]. Усі роботи проводились з обов'язковим дотриманням вимог екологічної безпеки [25].

Вивчення фінансово-економічної звітності Філії показало певні особливості діяльності підрозділу, що обумовлені місцем та роллю ФДФ в структурі АМПУ, а саме: Філія не отримує чистого доходу від реалізації продукції, оскільки фінансування підрозділу здійснюється в межах затвердженого кошторису витрат; господарська діяльність підрозділу здійснюється як складова складного механізму взаємозв'язків між структурними підрозділами Адміністрації морських портів України; основними видами діяльності Філії «Днопоглиблювальний флот» є: роботи з днопоглиблення, тральні роботи, ремонт днопоглиблювального флоту. Для виконання таких видів робіт застосовуються певні типи основних засобів (обладнання) Філії, що мають специфічне призначення та не використовуються для виконання власне перевезень вантажів чи пасажирів: морські земснаряди, землечерпальні снаряди, землесосні снаряди, драги та інші специфічне обладнання, а також теплоходи. [26].

За період 2018-2022 рр. діяльність підрозділу залишається збитковою, що пояснюється особливістю обліку витрат ФДФ. У 2022 р. відбувається скорочення обсягів діяльності філії через неможливість виконання робіт в умовах воєнних дій, що зумовило як скорочення отриманих доходів, так і певне скорочення суми витрат, собівартості виконаних робіт, зменшення збитків від операційної діяльності та зменшення чистого збитку. Показник фінансового результату (чистого збитку) за результатами роботи філії за 9 місяців 2022 р. становив 57,7 млн грн.

Основну частку вартості основних засобів – 56-64 % – становлять транспортні засоби – плавзасоби (судна) спеціального призначення, за допомогою яких здійснюються роботи з днопоглиблення, розчистки фарватерів, дно

портів та русла річок, каналів, інших внутрішніх водойм. Ступінь зносу основних засобів та нематеріальних активів незначний, основні засоби на підприємстві відносно нові. ФДФ активно впроваджує капітальні інвестиції в оновлення основних засобів і нематеріальних активів. Найбільші обсяги капітальних інвестицій з аналізованого періоду були освоєні у 2021 р. Найбільшу частку капітальних вкладень становить придбання основних засобів, з них – плавзасобів та основних фондів до них. У 2022 р. у зв'язку з воєнними діями оновлення основних засобів і капітальні інвестиції практично не здійснювались. Показник фондоозброєності праці знаходиться на досить високому рівні – 690,8 тис. грн вартості основних засобів на одного працівника (табл. 1).

Враховуючи специфіку діяльності філії «Днопоглиблювальний флот» та особливості формування фінансових результатів і витрат

філії, зокрема, те, що філія не отримує доходів від реалізації продукції та виконання робіт, фондовіддача як показник ефективності використання основних засобів в табл. 1 розрахована як відношення собівартості виконаних робіт до середньорічної вартості основних засобів відповідного періоду. З виконаних розрахунків випливає, що у 2020 р. в розрахунку на 1 грн вартості основних засобів було виконано робіт, собівартість яких становила 1 грн 36 к., у 2021 р. собівартість виконаних робіт була дещо меншою – 1 грн 21 к., а у 2022 р. (за 9 місяців) через воєнні дії відбувся спад виконаних робіт і показник фондовіддачі знизився до 32 к. в розрахунку на кожен гривню вартості основних засобів. Таким чином, обставини минулого періоду зумовлюють зниження ефективності використання основних засобів.

Таблиця 1

Технічна оснащеність праці та ефективність використання основних виробничих засобів ФДФ АМПУ

Показники	Роки			Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021
Собівартість виконаних робіт, тис. грн	169 996,1	173 309,2	49 765,2	101,9	28,7
Фінансовий результат, тис. грн	-171 039,5	-180 659,9	-57 713,8	105,6	31,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	124 820,8	143 090,8	156 816,5	114,6	109,6
Фондовіддача, грн / грн	1,36	1,21	0,32	89,0	26,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	188	232	227	123,4	97,8
Фондоозброєність праці, тис. грн / особу	663,9	616,8	690,8	92,9	112,0

Вивчення діяльності підрозділу дозволило виділити наступні особливості формування стратегії розвитку інфраструктурного підприємства водного транспорту, а саме:

- Стратегія розвитку такого підприємства формується в рамках Стратегії розвитку водного транспорту України, а також в рамках розвитку діяльності Адміністрації морських портів України;

- Цілі стратегічного розвитку філії повинні відповідати, не суперечити та бути підпорядкованими цілям розвитку водного транспорту в цілому та цілям ефективного розвитку АМПУ зокрема (принцип узгодженості цілей);

- Підприємства інфраструктури в своїй діяльності тісно взаємодіють з іншими структурними підрозділами та підприємствами інфраструктури. Наприклад,

Філія «Днопоглиблювальний флот» у своїй діяльності тісно взаємодіє з підприємствами портової інфраструктури водного транспорту, зокрема зі структурними підрозділами ПрАТ «Укррічфлот», іншими річковими портами, природоохоронними організаціями, підприємствами рибного господарства тощо;

- Діяльність інфраструктурних підприємств водного транспорту безпосередньо направлена на формування умов функціонування водойм, тому стратегія діяльності цих підприємств повинна обов'язково враховувати стратегії розвитку певних територій, на яких і відбувається ця діяльність;

- Сезонність діяльності. Діяльність інфраструктурних підрозділів водного транспорту не позбавлена впливу природно-кліматичних факторів, які впливають на обсяг та характер робіт, виконуваних підрозділами;

- Мультиплікативний синергійний ефект від реалізації заходів, передбачених стратегією розвитку інфраструктурного підприємства (пояснюється комплексним впливом реалізованих заходів на різні сфери економіки та життя суспільства). Розчищення та поглиблення дна водних об'єктів сприяє як роботі водного транспорту безпосередньо, так і створює позитивний вплив на діяльність інших галузей та підприємств – водного туризму, сільського господарства, водного господарства та меліорації, дозволяє

покрощувати стан екології водойм. Отже, крім прямого впливу на доступність інфраструктури портів і розвиток торгівлі та переміщення вантажів формується комплексний позитивний побічний ефект від діяльності підприємств інфраструктури. Звідси, можна говорити про позитивний синергійний ефект, який справляє діяльність інфраструктурного підприємства на навколишнє середовище.

Таким чином, реалізація стратегії дозволяє отримати комплексний позитивний ефект. Окрім того, варто додати, що стратегія розвитку будь-якого підприємства повинна передбачати не тільки ефективність у загальноприйнятому сенсі – тобто перевищення результатів над витратами, але й містити аспекти соціального розвитку, в тому числі розвиток колективу, підвищення рівня заробітних плат і соціальне забезпечення, професійний розвиток працівників та їх кар'єрне зростання, самореалізацію тощо, пом'якшення соціальних проблем – стабільну зайнятість, соціальний захист, екологічну безпеку.

Отже, ми можемо сформулювати принципи, на основі яких має бути сформована стратегія розвитку інфраструктурного підприємства водного транспорту (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи формування Стратегії розвитку інфраструктурного підприємства водного транспорту

Назва	Зміст
Ієрархічність цілей	Підпорядкованість цілей розвитку підрозділу цілям розвитку організації
Ефективність і соціальна орієнтованість	Ефективний розвиток одночасно повинен передбачати досягнення цілей розвитку колективу та пом'якшення соціальних проблем
Комплексність	Визначення цілей та розробка взаємопов'язаних програм дій за усіма основними напрямками діяльності організації
Синергійний (синергетичний) ефект	Ефект системної цілісності, що пояснює системний вплив розвитку однієї підсистеми на функціонування усієї організації та навколишнього (соціального та екологічного) середовища, т. зв. «зовнішні ефекти»
Принцип холізму (поєднання координації та інтеграції)	Оптимальне поєднання галузевих та територіальних інтересів розвитку, інтеграція з цілями та стратегіями розвитку регіону
Стратегічний характер заходів	Орієнтація на розв'язання складних проблем, які існують у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів, обґрунтовує існування організації в довгостроковій перспективі

Джерело: авторська розробка.

На основі наведених принципів пропонується сформувати Стратегію комплексного інтегративного розвитку інфраструктурного підприємства водного

транспорту, засновану на інтеграції цілей розвитку як підприємства водного господарства (АМПУ), так і територій, що безпосередньо прилягають до морських портів України, зокрема областей Півдня України – Одеської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької та Донецької. Зрозуміло, що остаточний і комплексний варіант такої Стратегії розвитку можливий тільки після остаточного звільнення усіх областей України від армії РФ, а зміст стратегії буде пов'язано з ліквідацією наслідків повномасштабної агресії росії проти України.

Рис. 1 відображає особливості Стратегії комплексного інтегративного розвитку інфраструктурного підприємства водного транспорту.

Комплексний характер розвитку та синергійний ефект запропонованих та реалізованих заходів обумовлюють особливу роль інфраструктурного підприємства (ФДФ) у формуванні стратегії розвитку регіону та галузі в цілому.

Так, ще у 2018 р. співпраця підприємств у

сфері днопоглиблення з турецькими фірмами була частиною програми «Таврійські горизонти» [27]. Зокрема, найважливішим проектом, що розглядався на форумі в той час, було створення Херсонської Каліфорнії через об'єднання Прибалтики, Скандинавії та Азійських країн транспортним шляхом, що проходить по Дніпру. Розвиток логістично-транспортних коридорів на той час займав в планах керівництва області одне з пріоритетних місць, адже Херсонщина має вигідне географічне розташування. Зокрема, в рамках форуму відбулася панельна дискусія під назвою «Глобалізація зовнішньоекономічних процесів через розвиток транспортно-логістичної інфраструктури та відновлення річкового судноплавства» [27]. Передбачалось, що відновлення судноплавства по р. Дніпро, яка була не дуже завантажена, дозволило б поєднати названі регіони.

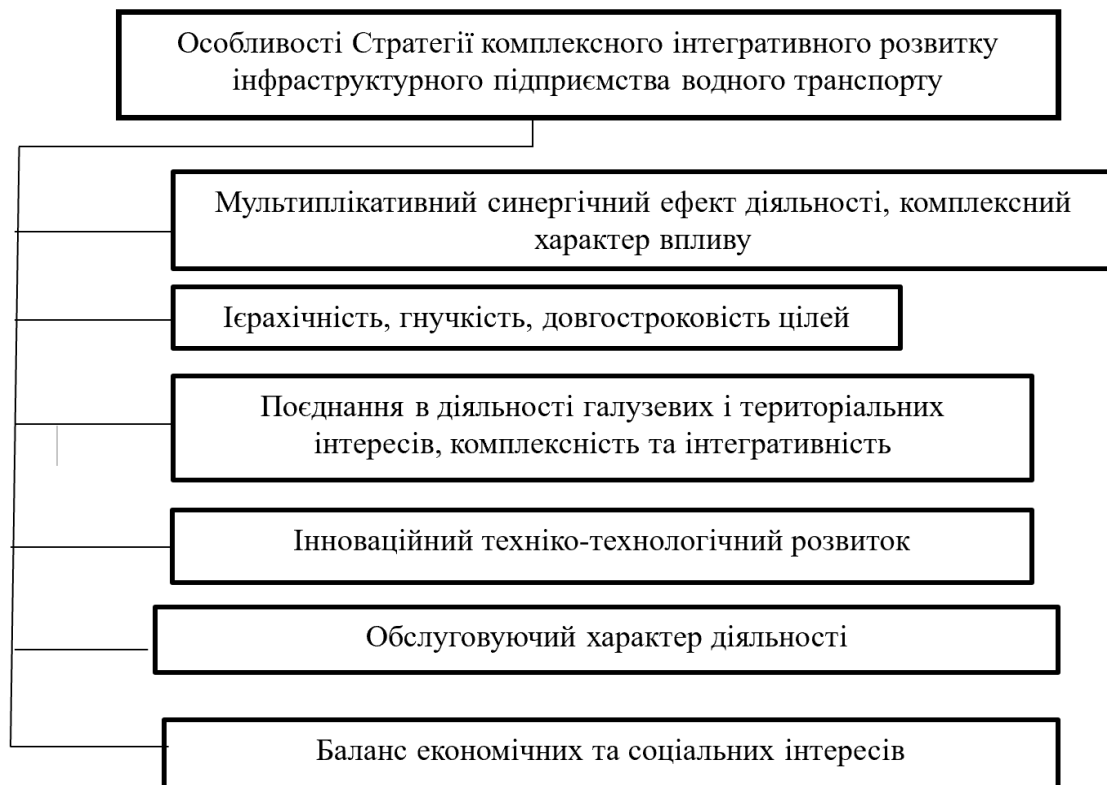


Рисунок 1. Особливості стратегії розвитку ФДФ (авторська розробка)

В рамках цього напрямку було реалізовано низку проектів. Один з найвагоміших –

відновлення річки Дніпро як судноплавної артерії України. Першочерговим завданням

для успішної реалізації цього проекту є відновлення повноцінної роботи судноплавного шляху Е-40 і річкових перевезень на маршруті Балтійське море – Гданськ – Дніпро – Чорне море. А саме: виконання днопоглиблювальних робіт на лімітуючих перекатах Дніпровського і Дніпродзержинського водосховищ та збільшення габаритів водного шляху на ділянці Київська ГЕС – Нижні Жари, необхідного для проходу суден класу «ріка-море».

В рамках «Таврійських горизонтів» було презентовано інвестиційний проект компанії «Нібулон». Компанією «Нібулон» у 2018 р. у м. Гола Пристань всього за 100 днів було збудовано новий найсучасніший перевантажувальний термінал з відвантаження зернових та олійних культур на річковий та морський транспорт [27].

На сьогодні діяльність ФДФ надзвичайно важлива в аспекті забезпечення прохідності гирла Дунаю як складової частини програми «Grain from Ukraine». До запуску в дію т. зв. «Зернового коридору» функціонування гирла Дунаю (поряд із залізничними перевезеннями) було єдино доступним для України шляхом здійснення експорту українського збіжжя,

заблокованого в чорноморських портах України. Поглиблення та роботи з розчищення гирла Дунаю є необхідним елементом ефективного функціонування цього водного шляху.

Таким чином, стратегічні заходи по розвитку діяльності ФДФ можна розділити на дві групи (табл. 3).

Відновлення участі в програмі «Таврійські горизонти», реалізація яких була намічена ще в довоєнні часи. Ці програмні заходи передбачали, наприклад, днопоглиблення акваторії портів Чорного та Азовського морів.

Повернення до цих програм можливе після визволення захоплених територій Херсонської та інших південних областей України.

В інвестиційній сфері відкриваються найбільші перспективи для економічного партнерства України й Туреччини. Перспективними проектами в сфері розвитку морської логістики є оновлення (відновлення) і модернізація інфраструктури морських портів «Ольвія» (спеціалізований порт) та «Херсон» на умовах міжнародної концесії. [27]. Після перемоги України в російсько-українській війні доцільно буде повернутися до реалізації цих проектів.

Таблиця 3

Черговість реалізації стратегічних заходів розвитку ФДФ

Етапи	Заходи
Заходи першої черги	Розчищення та поглиблення гирла Дунаю, акваторій Дунайських портів
Перспективні заходи	Відновлення участі в програмі «Таврійські горизонти»; - Співпраця з турецькими інвесторами; - Впровадження технічних інновацій, направлених на поліпшення техніко-технологічного рівня робіт; - Реалізація кадрової стратегії розвитку

Джерело: авторська розробка.

Розвиток техніко-технологічного рівня виконання днопоглиблювальних робіт та впровадження інновацій у цій сфері є складовою частиною Стратегії комплексного інтегративного розвитку Філії «Днопоглиблювальний флот». Сучасна світова практика виконання таких робіт пропонує низку технічних інновацій, застосування яких покликано оптимізувати витрати на таких роботах та вдосконалити і осучаснити технологію виконання днопоглиблювальних робіт. Визнано перспективним досвід застосування еходрона (автономного акустичного судна) для оптимізації

проведення днопоглиблювальних робіт [28]. Особливістю підготовки техніко-економічного обґрунтування по впровадженню цих інноваційних проектів є те, що розрахунок економічної ефективності таких заходів для інфраструктурних та обслуговуючих підприємств потрібно здійснювати не через зростання показника доходів, а через економію витрат, в тому числі операційних на виконання робіт, оскільки доходи не залежать від безпосереднього впровадження інновацій у цих типах обслуговуючих і допоміжних виробництв. Таким чином, результуючий грошовий потік за

такими інноваційними проектами формується не через приріст доходу і прибутку, а як економія експлуатаційних витрат.

З урахуванням досвіду застосування еходрона в порту Антверпена (Бельгія) [28] спрогнозовано економію річних операційних витрат ФДФ (на базі звітності 2022 р.) від застосування цього засобу – 291,8 тис. грн, що дозволить окупити придбання еходрона протягом 7 років та отримати рентабельність капіталовкладень в цю інновацію на рівні 15,2 %.

Висновки

Діяльність Філії «Днопоглиблювальний флот» дозволяє отримати комплексний

позитивний синергійний вплив на низку видів економічної діяльності регіону. Стратегія комплексного інтегративного розвитку ФДФ є комплексним багатоаспектним документом, сформованим з урахуванням принципів синергізму, системної цілісності та специфіки діяльності інфраструктурного підприємства водного транспорту, та охоплює усі сфери економічної діяльності та розвиток застосованих виробничих ресурсів. Крім того, запропоновано перелік заходів стратегічного характеру, що можуть бути змістом діяльності підприємства в рамках реалізації Стратегії комплексного інтегративного розвитку, та розкрито зміст та черговість цих заходів, серед яких передбачено участь у повоєнному відновленні Півдня України.

PYLYPENKO O. V.^{1*}, NAKALIUZHNA A. O.²

1* PhD of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technologies, e-mail: O_V_Pylypenko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3096-2377

2* senior lecturer of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technologies, graduate of the third (educational and scientific) level of higher education in the specialty 051 "Economics", ORCID ID: 0000-0003-0824-8329

FEATURES OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE INFRASTRUCTURE ENTERPRISE OF WATER TRANSPORT

Essence and content of the activity of the infrastructure enterprise of water transport were investigated in the article; the mission and purpose of the activity of the infrastructure enterprise were formed. The indicators of the activity of Branch Dredging Fleet of the State Enterprise Ukrainian Sea Ports Administration (USPA) were analyzed, taking into account the specifics of the construction of the USPA management structure. The principles of forming a strategy for the development of an infrastructure enterprise were defined and the Complex Integrative Strategy for the Development of the Branch Dredging Fleet was proposed, with a division of the proposed measures according to the terms of implementation. **The purpose** of the work is to substantiate the prospective strategy of the development of the infrastructure enterprise of water transport. **Method.** During the writing of the article, the following methods were used: abstraction, logical, systematization and grouping were used to generalize theoretical approaches and define the essence of the concept of "strategy", "essential features of the activity of an infrastructure enterprise", "principles of strategy formation", "features infrastructure enterprise development strategies" etc.; methods of economic analysis as comparison, index were used to characterize the performance indicators of the base enterprise; tabular, graphic were used for the purpose of visual presentation of research results, methods of statistical and comparative analysis were used for study, grouping; comparison – for evaluation and interpretation of actual data on the results and efficiency of the operation of the Branch Dredging Fleet; strategic analysis were used for the formation of the strategy of the economic activity of the enterprise in the current conditions of activity. **The result** of the study is the formed Strategy of the complex integrative development of the Branch Dredging Fleet and the proposed measures that are part of the Strategy. **The scientific novelty** of the obtained results lies in the formation of the Strategy of Complex Integrated Development of the USPA Branch Dredging Fleet as well in the formation of the principles of the development strategy of the infrastructure enterprise of water transport, according to which the content of the Strategy of Complex Integrated Development is determined. A list of measures of a strategic nature, which can be the content of the enterprise's activities within the framework of the implementation of the Strategy of Complex Integrative Development, is proposed. The content and sequence of these measures are disclosed. **The practical significance** of the obtained results consists in the possibility of applying the research results in the activities of transport infrastructure enterprises.

Keywords: infrastructure enterprise; infrastructure; water transport; development strategy; dredging fleet

REFERENCES

1. UkraineInvest pohlybliuie spivpratsiu z turetskym biznesom [UkraineInvest deepens cooperation with Turkish business]. [Electronic resource]. Retrieved from <https://cutt.ly/s1KfqPI>.
2. SE USPA (State Enterprise Ukrainian Sea Ports Administration). Wikipedia. [Electronic resource]. Retrieved from <https://goo.su/sQztC>.
3. USPA. Official website. Summary table of the approach of vessels to the seaports of Ukraine. [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.uspa.gov.ua/project/zvit-zerno>
4. Materials of the annual reports of the Dredging Fleet Branch of the SE USPA. (2018-2022). Dredging Fleet Branch, State Enterprise Ukrainian Sea Ports Administration.
5. The new USPA branch will deal with dredging in ports and inland waterways. UGA. [Electronic resource]. Retrieved from <https://uga.ua/news/nova-filiya-ampu-zajmetsya-dnopogliblennyam-v-portah-na-vnutrishnih-vodnih-shlyahah/>.
6. Dmytryk, D. V. (2012). *Formuvannia stratehii rozvytku transportnoho pidpriemstva* [Formation of a strategy for the development of a transport enterprise]. *Collection of Scientific Works of NAU Problems of Improving Infrastructure Efficiency, vol. No. 25, 2012*. [Electronic resource]. Retrieved from file:///D:/Downloads/alexi,+504-1955-1-CE.pdf.
7. Maslak, O. I., & Yakovenko, Ya. Yu. (Title in Ukrainian: *Formuvannia konkurentnykh perevah transportnoi infrastruktury z pozysii stratehii staloi lohistyky* [Formation of competitive advantages of transport infrastructure from the standpoint of sustainable logistics strategy]). [Electronic resource]. Retrieved from <http://surl.li/gshrs>.
8. Demianchenko, A. (2014). *Kontseptsiia efektyvnoho upravlinnia rozvytkom morskoi portovoi haluzi Ukrainy v rynkovykh umovakh* [The concept of effective management of the development of the sea port industry of Ukraine in market conditions]. Mariupol: Novyi svit.
9. Infrastructure. Wikipedia. [Electronic resource]. Retrieved from <https://cutt.ly/t1Z7Tc7>.
10. Yunin, O. S., Kruhlova, O. O., Savielieva, M. O., & others. (2018). *Financial and Economic Dictionary: Reference Dictionary*. Dnipro: Bila K. O. Publisher. 164 p.
11. Turenko, A. M., Dmitriev, I. A., Ivanilov, O. S., Shevchenko, I. Yu. (2018). *Dictionary of Economist and Entrepreneur*. Kharkiv: Kharkiv National Automobile and Highway University «XHAДY». 340 p.
12. Zavadskyi, Y. S., Osovskaya, T. V., Yushkevych, O. O. (2006). *The Economic Dictionary*. Kyiv: "Condor" Publishing House. 356 p.
13. Honcharov, S. M., & Kushnir, N. B. (2009). *Interpretive Dictionary of an Economist*. Edited by Prof. S. M. Honcharov. Kyiv: Center for Educational Literature Publishing House. 264 p.
14. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The New Corporate Strategy*. Wiley. 258 p.
15. Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management* (2007th edition). Palgrave Macmillan. 233 p.
16. Karloff, B. (2002). *Delovaya strateghiya* [Business strategy]. Moscow: Infra-M.
17. Porter, M. (1998). *Strategy of Competition*. Kyiv: Osnovy publishing house. 390 p.
18. Vasylenko, V. O., & Tkachenko, T. I. (2003). *Strategic Management: Education Manual* (2nd edition). Kyiv: Center for Educational Literature Publishing House. 400 p.
19. Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., & Artemenko, L. P. (2011). *Strategic Management*. Kyiv: Center for Educational Literature Publishing House. 440 p.
20. Cherep, A. V., & Suchkov, A. V. (2011). *Strategic Planning and Management: Training Manual*. Kyiv: "Condor" Publishing House. 334 p.
21. Shershynova, Z. Ye., & Oborska, S. V. (2006). *Strategic Management: Education Manual*. Kyiv: KNEU Publishing House. 600 p.
22. Pylypenko, O. V. (2018). *Strategic Analysis: Educational and Methodological Manual*. Kyiv: IAPM. 304 p.
23. AMPU zavershyla dnoochysni roboty na vnutrishnikh vodnykh shliakhakh Ukrainy [USPA completed dredging works on the internal waterways of Ukraine]. *Ukrinform*. [Electronic resource]. Retrieved from <https://goo.su/JTban>.
24. Za try misiatsi provedeno dnoohlyblivvalni roboty obiemom 700 tys. kub. metriv [Dredging works in the volume of 700,000 cubic meters were carried out in three months]. USPA. Agro.Polit.com. [Electronic resource]. Retrieved from <https://goo.su/UjVeDY>.
25. AMPU zdiisnyt dnoohlyblennia ukrainskoi dilianky richky Prypiat [USPA will carry out dredging of the Ukrainian section of the Pripjat River]. Interfax-Ukraine. [Electronic resource]. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20200103135927/https://ua.interfax.com.ua/news/general/633727.html>.
26. Dnopogliblyvalni roboti [Dredging works]. Wikipedia. [Electronic resource]. Retrieved from <https://cutt.ly/51MWVee>.
27. "Tavriyski gorizonti": duzhe ambitno y tsilkom realno ["Taurian horizons": very ambitious and quite realistic]. *Ukrinform*. [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2317219-tavriyski-gorizonti-duzhe-ambitno-j-cilkom-realno.html>.
28. Echodrone start-up project to optimize dredging has become a promising business case. Port news. [Electronic resource]. Retrieved from <https://portnews.ru/news/310658/>.

Стаття надійшла до редакції: 01.05.2023, Received: 2023.05.01