

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Глущенко Микита Євгенович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового
транспорту»

Науковий керівник
Старший викладач
Бурмака Л.О.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2024

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

	Зміст окремих частин дипломної бакалаврської роботи	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета роботи: аналіз напрямків вдосконалення стратегічного управління розвитком морських портів України	08.04.24	
2	Об'єкт дослідження: морські порти України	14.04.24	
3	Предмет: напрямки вдосконалення стратегічного управління розвитком морських портів України	20.04.24	
4	ВСТУП	23.04.24	
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ	05.05.24	
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ	23.05.24	
7	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ	01.06.24	
8	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	04.06.24	
9	ВИСНОВКИ	05.06.24	
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	05.06.24	

11	Анотація	05.06.24	
12	Формування ілюстративного матеріалу	05.06.24	
13	Відгук керівника	до 6.06.24	
14	Рецензування	до 7- 10.06.24	
15	Дата захисту	17-21.06	

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ.....	9
1.1. Поняття та значення стратегічного управління.....	9
1.2. Особливості функціонування морських портів, роль портів в економіці країни.....	23
1.3. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком морських портів.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ.....	33
2.1. Оцінка поточного стану морських портів України.....	33
2.2. Проблеми та виклики стратегічного управління морськими портами України.....	42
2.3. Оцінка ефективності поточних стратегій розвитку міжнародних морських портів.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ.....	63
3.1. Забезпечення сталого розвитку та юридичні особливості в морській галузі України.....	63
3.2. Розробка нових стратегій розвитку морських портів.....	67
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління морськими портами України на основі міжнародного досвіду.....	71
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	86
4.1. Загальні вимоги Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі 1974 р. (СОЛАС-74 / SOLAS) до	

встановлення на судні рятувальних шлюпок й плотів та чергових шлюпок. Забезпечення їх спуску та підйому й посадки в них людей.....	86
4.2. Види відповідальності за порушення законодавства з охорони праці.....	87
4.3. Вогнегасні засоби. Вибір вогнегасних засобів в залежності від класу пожежі.....	91
4.4. Вимоги до суднових інсинераторів.....	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність дослідження. В наслідок вигідного географічного розташування країни вітчизняна морська портова система здатна забезпечити обробку зростаючих обсягів вантажопотоку. Проте постійна дія ринкових трансформацій та вплив зовнішніх чинників призвели до втрати Україною величезного обсягу транзитних поставок, які наразі вантажовласниками та перевізниками переорієнтовано через порти Туреччини, Румунії, Болгарії, а також країни Балтії.

Наявність сучасних конкурентоспроможних морських портів лише забезпечує транспортні потреби окремих країн та свободу їхнього судноплавства та є важливою складовою економічного розвитку країни та фактором швидкої інтеграції країн у світову економічну систему.

За період до 2014 року наявність портових потужностей забезпечувалась 32 морськими портами та порто-пунктами Чорноморсько-Азовського регіону, серед яких на сьогодні в Україні нажалі залишилося тільки 6. В наслідок дії таких негативних факторів зовнішнього оточення втрата морськими портами частки транзитного вантажопотоку досягла 85%, через що вони знаходяться в доволі складних умовах розвитку, проте ще не втратили свого резерву потужності.

Морські порти України мають внутрішній потенціал щодо здійснення інноваційних процесів. Для вітчизняних суб'єктів морської портової системи будь-якої організаційно-правової форми властива наявність кореляційної залежності між нарощенням обсягу інновацій та нарощенням обсягу інвестицій, що вказує на очевидну орієнтованість інвестиційної політики цих суб'єктів господарювання із високим рівнем активізації їх інноваційних можливостей.

Сучасний етап розвитку національної економіки відбувається за умов посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів. Це провокує

непередбачуваність дії зовнішніх шоків, що ставить перед вітчизняними морськими портами нелегку задачу в напрямку пошуку та запровадження адаптивних заходів з метою забезпечення їх економічного розвитку. Разом з цим формування та розробка стратегії їх економічного зростання неможлива без впровадження інноваційних продуктів, адже ринкове середовище насичене багатою кількістю його учасників і характеризується складною структурою та механізмом дії. Це зумовлює потребу в розробці та впровадженні інноваційних адаптивних заходів, використання яких сприятиме локалізації або мінімізації негативної дії ризиків зовнішнього та внутрішнього оточення з метою створення умов ефективного інноваційного розвитку морських портів.

Поряд з цим виникає необхідність у прийнятті негайних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку морських портів, визначальним складником якої є інноваційний потенціал, ефективна реалізація якого за умов посилення адаптивних заходів дає можливість формувати нові стійкі конкурентні переваги порту та переорієнтовуватися відповідно до концепції сталого економічного зростання.

Таким чином, загострюється питання відносно ґрунтовного дослідження й розробки теоретико-методичних засад організаційно-економічного забезпечення адаптивної стратегії інноваційного розвитку морських портів України.

Метою кваліфікаційної роботи – є комплексний аналіз та розробка напрямків вдосконалення вдосконалення стратегічного управління розвитком морських портів України. Особлива увага приділяється інноваційним та адаптивним заходам, спрямованим на покращення конкурентоспроможності портів, інтеграції їх у світову економіку, та зміцнення позицій на міжнародному ринку.

Для досягнення мети ставляться такі **основні завдання**:

- провести аналіз поточного стану морських портів України для визначення сильних та слабких сторін.

- навести та оцінити загальну інформацію про функціонування морських портів України, в тому числі обсяги обробки вантажів 2023-2024 років.
- ідентифікувати основні проблеми та виклики у стратегічному управлінні морськими портами.
- оцінити вплив зовнішніх чинників на розвиток портів та їх конкурентоспроможність.
- дослідити міжнародний досвід стратегічного управління морськими портами та визначити можливості його застосування в Україні.
- розробити рекомендації та стратегії щодо підвищення ефективності управління морськими портами України.
- запропонувати заходи щодо підвищення інноваційної активності портів для зміцнення їх позицій на світовому ринку.

Об'єкт дослідження – морські порти України.

Предмет дослідження – напрямки вдосконалення стратегічного управління розвитком морських портів України.

Методи дослідження:

- аналіз літературних джерел – дослідження наукових праць і статей для теоретичного обґрунтування.
- статистичний аналіз – аналіз статистичних даних щодо функціонування морських портів.
- порівняльний аналіз – порівняння стратегій розвитку українських портів з міжнародним досвідом.
- економетричне моделювання – моделювання залежності між інноваційними заходами та економічними показниками портів.
- експертні оцінки – оцінка дисертацій, публікацій, наукових робіт експертів галузі для отримання рекомендацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

1.1. Поняття та значення стратегічного управління

Умови сучасного сьогодення, яким властива мінливість і невизначеність, ставлять перед морськими портами все більш жорсткіші вимоги, насамперед, при формуванні стратегії розвитку. Вже сьогодні в процесі управління необхідно формувати таку стратегію, яка б враховувала та запроваджувала вчасно в розвиток необхідні корективи відповідно до ринкових умов, постійно нарощуючи платформу для прогнозів з метою забезпечення їх сталого зростання. За таких обставин виникає потреба в пошуку інноваційних методів, форм та інструментів розробки й впровадження стратегії розвитку морського порту.

Для нормального функціонування інноваційних механізмів в Україні потрібно модернізувати та, може, й реструктурувати морську інфраструктуру. Найбільш ефективним способом реалізації подібного підходу є потужна інвестиційна та податкова підтримка, а також результативне державне регулювання морської діяльності, форсування вдосконалення морської інфраструктури України за допомогою запровадження перспективних здобутків науково-технічного прогресу, технологічних та організаційних інновацій, сприяння сталості зовнішньоекономічних інтересів суб'єктів морської галузі України на світовій арені.

В академічному колі сьогодні існує безліч наукових напрацювань відносно розробки стратегії розвитку підприємства, до яких слід віднести праці таких відомих зарубіжних і вітчизняних вчених як: Л. Довгань і Ю. Каракай [29], М. Портер [53], Г. Хемел [53], А. Чендлер [64]. В своїх працях вони розкривають напрямки вирішення проблем відносно формування

стратегії підприємства, враховуючи вплив невизначеностей зовнішнього та внутрішнього бізнес-оточення.

Слід відмітити, що ключовими завадами в процесі розробки стратегії розвитку підприємства, зокрема морських портів, став вплив зовнішніх шоків на сталість їх розвитку, які ставлять перед ними питання завчасного реагування на їх негативну дію, що вимагає введення постійної діагностики місії, цілей та задач з метою ідентифікації їх розбіжностей від умов розвитку сучасного транспортних ринку та здійснення потрібного корегування в кожному етапі розробки стратегії.

Варто відмітити, що сьогодні в науковому колі відсутній єдиний підхід до розкриття суті дефініції «стратегія підприємства», тому їх можна розмежувати на три основні підходи, де [6]:

1) за першим підходом наводиться уява осіб, які є зацікавленими у розвитку підприємства, про наслідки реалізації стратегії за сталості розвитку підприємства. За таким підходом при розробці стратегії розвитку підприємства вирізняється наступна ієрархічність «пріоритети – стратегія – цілі – завдання»;

2) за другим підходом стратегія розвитку підприємства надана як симбіоз декількох стратегічних пріоритетів, означуючи її ознаками системності стратегічних напрямків, необхідних для розкриття глобальних пріоритетів розвитку підприємства;

3) за третім підходом процес розробки стратегії розвитку підприємства представлений синтезу кількох складників перших двох підходів, на основі чого означається сутність стратегії самого підприємства.

Відповідно до цього стратегія підприємства представлена постійно відкоригованими комбінаціями поєднаних пріоритетів, орієнтованих на досягнення бажань зацікавлених у розробці стратегії підприємства осіб і створення відповідної платформи результативного розвитку підприємства як на короткотермінову, так і на довготермінову дію його розвитку.

Результатом розвитку будь-якого підприємства, незалежно від зазначених підходів, має бути чітко розроблена стратегія розвитку, глобальним пріоритетом якої є забезпечення ефективної діяльності підприємства з максимально можливим рівнем задоволення вимог осіб, які є зацікавленими в її успішній реалізації. Разом з цим, мета та значення стратегії для розвитку підприємства характеризується більшою різноплановістю, що зумовлює та підкреслює потребу в її формуванні та розробці [53].

Сьогодні, поряд з головною виокремлюють й такі домінанти відносно означення стратегії підприємства:

По-перше, «стратегія як приклад», іншими словами це втілена стратегія, що вже раніше була обміркована та в деякій мірі розроблена та опрацьована вже після її втілення. Наслідком таких дій є певний приклад стратегії, який застосовується в подальшому розвитку підприємства з метою розробки других стратегій, опираючись на низку ідентифікованих трансформацій. Окрім цього, ця стратегія окреслює певним чином репутацію самого підприємства.

По-друге, «стратегія як влада», відповідно до чого в наслідок комунікаційних відносин між учасниками виробничого процесу деякі з них одержують більші повноваження в процесі реалізації цієї стратегії. Іншими словами, на виробничий процес впливають безпосередньо ті учасники, хто наділений цією владою, і хто також прагне її отримати. Реальна влада на зазначених підприємствах у більшості випадках неминуче є розмежованою незалежно від пріоритетів і детермінант функціонування підприємства чи рівня демократії. Відповідно до цього влада розподіляється лише через те, що ніхто з учасників не здатен самотійно ревізувати стратегічні пріоритети розвитку самої системи, що ставить перед лідерами необхідність у здійсненні контролю над процесом її трансформацій – засіб виведення та заміни через певний проміжок часу людей, до функцій яких входить контроль за використанням ресурсної бази підприємства [29].

По-третє, «стратегія як системність заохочення та контролювання персоналу», відповідно до чого до цієї стратегії входить значимість ознак

перспективної системи мотивування персоналу, де фокус ставиться, насамперед, на змінності зазначених систем залежно від досягнень у розвитку підприємства, або, навпаки, - провалів. Політика керівничої ланки, а також системи управління мають теж змінитися відповідно до сучасних методів введеної стратегічної конфігурації.

По-четверте, «стратегія як конкурентна позиція підприємства», відповідно до якої пріоритетом в розробці стратегії розвитку підприємства виступає формування і нарощення підприємством конкурентних переваг. Справа в тому, що сьогодні, враховуючи динамічність змін ринкової економіки, ставить перед суб'єктами господарювання необхідність у формування нових стійких конкурентних переваг, що має входити у розробку стратегії розвитку підприємства, як основна його діяльності. Відомий зарубіжний дослідник цієї сфери М. Портер у своїх роботах наголошував, що головні стратегічні пріоритети розвитку підприємства розкриваються в напрямку постійного пошуку ключових компетенцій та зміцненні ринкових позицій підприємства [53].

По-п'яте, «стратегія як реакція на зовнішні виклики», відповідно до якої це механізм забезпечення адаптації підприємства до викликів зовнішнього бізнес-оточення. Нові виклики ставлять на «порядок денний» при реалізації стратегії підприємства необхідність у швидкій адаптації до викликів зовнішнього оточення [7].

Слід відмітити, що правильно розроблена стратегія, має враховувати усі наведені вище складники розвитку підприємства, а тому має виконувати потужну функцію управління. Разом з тим, розробити «бездоганну» стратегію просто неможливо. Це пояснюється тим, що неможна опрацювати для всіх підприємств «єдину» стратегію розвитку, адже вона має ґрунтуватися на унікальності розвитку кожного підприємства, що визначатиме не лише діапазони його стратегічних пріоритетів, а й організаційно-економічні механізми розвитку, які є основою їх реалізації. Також, з часом у зовнішньому та внутрішньому бізнес-оточенні мають місце серйозні трансформації, що теж

потребує впровадження відповідних корективів в процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. В сучасній науці, не звертаючи на зазначену специфічність кожної окремої стратегії, виокремлено низку ключових типів стратегій, які є найоптимальнішими при їх реалізації за певних обставин, що, безумовно, покращує та нормалізує на підприємстві процес розробки стратегії.

На зазначеному етапі реалізації стратегії, насамперед, увага концентрується на пошуку найоптимальнішої з альтернативних варіантів, кожен з яких розробляється варіативним методом чи шляхом винесення стереотипних вирішень для масово розвинених ситуацій.

Так, SWOT-аналіз, засновником якого є Ендрюс, охоплює процес розкриття стратегії шляхом оцінювання дії на розвиток підприємства наступних чинників: сильні та слабкі сторони, можливості, загрози. Використання зазначеного аналізу дає можливість окреслити низку стратегічних пріоритетів, орієнтованих на посилення конкурентних переваг підприємства та їх формування й нарощення. SWOT-аналіз порту Одеса як наведено як приклад в табл. 1.1. нижче:

Таблиця 1.1

SWOT – аналіз порту Одеса

Переваги	Недоліки
1. Географічне розташування: Одеський порт знаходиться на перетині важливих торговельних шляхів, що робить його стратегічним для регіону. Близькість до ключових ринків аграрного маркетингу 2. Інфраструктура: Порт має добре розвинену інфраструктуру, яка дозволяє обробляти великі обсяги вантажів.	1. Безпека та стабільність: Військові дії в регіоні створюють ризики для безпеки працівників і вантажів, що знижує привабливість порту для міжнародних партнерів. 2. Застаріла інфраструктура: Деякі об'єкти порту потребують модернізації та оновлення.

Продовження табл. 1.1

3. Досвід та репутація: Одеський порт має багаторічний досвід роботи та добру репутацію серед міжнародних партнерів. 4. Мультимодальні транспортні можливості: Порт пропонує зручні можливості для перевезення вантажів різними видами транспорту (морський, залізничний, автомобільний).	3. Фінансові обмеження: Недостатність інвестицій у розвиток та модернізацію порту через економічні та політичні проблеми. 4. Відсутність державної підтримки: Недостатня підтримка з боку держави для розвитку транспортної інфраструктури.
Загрози	Можливості
1. Тривалі військові дії: Продовження воєнних дій може призвести до значних втрат інфраструктури та зниження обсягів перевезень. 2. Економічні санкції: Можливі санкції з боку інших країн, що можуть вплинути на міжнародні торговельні операції. 3. Конкуренція: Зростання конкуренції з боку інших портів регіону, які можуть пропонувати більш безпечні та економічно вигідні умови. 4. Екологічні проблеми: Ризики екологічних катастроф через військові дії та інші фактори, які можуть вплинути на екосистему регіону та діяльність порту. 5. Зміни ринкових умов можуть призвести до втрати трафіку і, як наслідок, до фінансових втрат портів	1. Інвестиції та гранти: Залучення міжнародних інвестицій та грантів для модернізації порту. 2. Розвиток логістичних хабів: Створення логістичних центрів на базі порту для підвищення його конкурентоспроможності. 3. Експортно-імпортні можливості: Розширення співпраці з країнами, які не постраждали від воєнних дій, для підвищення обсягів експорту та імпорту. 4. Впровадження інновацій: Використання сучасних технологій для підвищення ефективності роботи порту.

Джерело: складено автором

Розробка стратегії розвитку підприємства представлена такими науковцями, як Прохалад і Хемел [53], враховує процес ідентифікації унікальних ознак економічного суб'єкту та опрацювання напрямків щодо

піддержання та посилення, покращення їх унікальності розвитку, де система методів розробки стратегії опирається на діагностику внутрішнього і зовнішнього бізнес-оточення.

В той же час, процес розробки стратегії Портер розглядав з позиції нарощення конкурентних переваг підприємства на основі дослідження п'яти сил конкуренції, використання яких надає більш повнішу картину про сильні та слабкі ринкові позиції підприємства [53].

В економічному колі існує безліч думок щодо визначення поняття стратегії. Так, стратегія, на думку А. Чендлера, який став початківцем в області стратегічного планування, це означення ключових довгострокових пріоритетів розвитку підприємства, ухвалення векторів реалізації його потенціалу, враховуючи наявні ресурсні можливості [64, с.5].

Головними стратегічними пріоритетами розвитку конкурентоспроможності морської інфраструктури України мають стати:

- відродження національного судноплавства за допомогою створення міжнародного (другого) реєстру (реєстру) суден з метою залучення під Державний прапор України суден (вітчизняних та іноземних судновласників);
- поліпшення управління морською інфраструктурою шляхом координації міністерств, які втілюють морську діяльність та місцевих органів виконавчої влади;
- посилення міжрегіональної кооперації між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у сфері сприяння розвитку транспорту та стимулювання розвитку транспортної інфраструктури;
- підвищення конкурентоспроможності морських торгівельних портів за допомогою створення регіональних логістичних центрів у ключових морських транспортних вузлах з метою оптимізації процесів проходження вантажів та створення регіональних портових кластерів, які поєднують підприємства різних видів діяльності, пов'язаної з перевалкою та обробкою вантажів, а ще із різними сервісними послугами стосовно вантажів, суден та портів;

- покращення митно-тарифної політики з метою залучення транзитних вантажів та збільшення внутрішнього сполучення (зменшення тарифів на перевезення залізничним транспортом, спрощення процедури митного оформлення тарифних вантажів);

- удосконалення інфраструктури внутрішніх водних шляхів та переорієнтація комбінованих транзитних перевезень за напрямком «ріка-море»;

- покращення організації охорони та супроводу товарів, які транспортуються транзитом через митну територію України, розробка та введення економічно обґрунтованих тарифів;

- розроблення та здійснення заходів стосовно інкорпорації України до міжнародних конвенцій та багатосторонніх угод у галузі морської інфраструктури та вступу до міжнародних транспортних організацій з формулюванням пріоритетів, пов'язаних з інтеграцією морської інфраструктури України до транспортних систем ЄС та подальшим розвитком транзитних перевезень;

- удосконалення транспортної інфраструктури приморських регіонів (зміна існуючих транспортних шляхів держави відповідно до міжнародних стандартів);

- створення ефективної інфраструктури управління суднобудівною та судноремонтною індустрією через створення регіонального кластеру на базі Миколаївської області, що дасть змогу поглибити капіталізацію та підвищити конкурентоспроможність галузі [45].

В практичній площині процес розробки стратегії підприємства включає опрацювання основних напрямків вирішення наступних ключових проблем його розвитку:

За яких умов розвивається підприємство, та які саме критерії розкривають ці умови?

Яким має бути для підприємства «бездоганний стан», і як саме підприємство формувати нові конкурентні переваги та яким чином зміцнювати ринкові позиції?

Перший етап алгоритму передбачає визначення пріоритетів економічного розвитку підприємства, що означають сенс його функціонування. Іншими словами, визначається своєрідність розвитку підприємства з чітко визначеними пріоритетами його розвитку, що й окреслюють головні вектори та напрямок діяльності.

Другий етап наведеного алгоритму розробки стратегії розвитку підприємства включає визначення мети, що виступає головною ознакою при ухваленні відповідних управлінських рішень, одночасно розкриваючи стан розвитку підприємства та можливості забезпечення реалізації ним намічених цілей розвитку на перспективу.

За результатами проведеної діагностики внутрішнього бізнес-оточення проводиться оцінювання стану стратегічного розвитку підприємства в рамках означених пріоритетів. Одночасно дослідженні та діагностовані фактори зовнішнього бізнес-оточення розвитку підприємства дають можливість для здійснення оцінювання стратегічного клімату, створюваного умовами зовнішнього бізнес-оточення, на основі чого проводиться оцінювання наявних можливостей і загроз розвитку підприємства.

До стратегічних заходів розвитку в світі національної морської інфраструктури належать:

- створення інноваційної та технологічної бази портової діяльності, також запровадження організаційних та технологічних інновацій у морську інфраструктуру України;
- поліпшення наукової та технологічної бази систем пошуково-рятувального забезпечення та безпеки мореплавства та палаталізація наслідків від морських стихійних лих тощо;

- створення спеціальної інфраструктури морського комплексу (логістика, гідрографія та океанографія, гідрометеорологія, геодезія, морська картографія, навігація тощо);
- створення кадрового потенціалу морської інфраструктури, зокрема збільшення престижу морських професій, реалізація системи заходів, цілеспрямованих на забезпечення рівноваги між попитом та пропозицією відносно спеціалістів морських професій на ринку праці;
- піднесення туристично-рекреаційного комплексу (круїзний, екологічний, культурно-пізнавальний, паломницький, науковий та науково-експедиційний, екстремальний, проведення конференцій та семінарів, спортивний, лікувальний і загальнооздоровчий туризм);
- забезпечення екологічної безпеки приморських територій та акваторій, беручи до уваги ліквідацію накопичених збитків навколишньому середовищу;
- збереження морської культурно-природної спадщини, зокрема популяризування морської спадщини, інформаційно-просвітницька, наукова та видавнича діяльність, розвиток морських меморіалів, музеїв, архівів, бібліотек, колекцій, історичних міст, поселень та фортифікаційних споруд, інших рухомих й нерухомих об'єктів історико-культурної спадщини [22].

Доволі часто зустрічають випадки, коли науковці наділяють процес розробки стратегії розвитку підприємств, зокрема морських портів, ознаками загальних підходів, не звертаючи увагу на специфіку їх розвитку як в цілому, так і специфіку розробки унікальної стратегії для окремого підприємства та її подальшої реалізації. Варто відмітити, що розробка та формування будь-якої стратегії різняться між собою концепцією, в рамках якої науковці прагнуть дослідити саму стратегію [6].

Разом з тим, враховуючи багатоплановість підходів до розкриття економічної природи дефініції «стратегія», до низки найвагоміших складових, що розкривають зміст зазначеної категорії, слід віднести: визначення пріоритетів розвитку системи; визначення системи методів і засобів їх

реалізації; визначення необхідного набору ресурсних можливостей, що забезпечать реалізацію означених пріоритетів розвитку.

Наведені детермінанти розробки стратегії розвитку є ключовими для означення та формування стратегії розвитку морських портів, втім за умови браку даних для проведення оцінки зазначених детермінант у напрямку аналізу ресурсного забезпечення розвитку суб'єктів портової діяльності, ступінь їхнього використання, фактичні та латентні можливості ефективного використання ресурсів є доцільним у напрямку окреслення кола можливостей відносно використання морськими портами економічних методів управління [22].

Підґрунтям реалізації економічного потенціалу морських портів стають саме ресурси, ступінь ефективності використання яких є одним з вагомих критеріїв, що означає результативність економічного розвитку морських портів.

Отож, стратегія розвитку морських портів представлена сукупністю способів і методів нарощення їх потенціалу, що орієнтовані на реалізацію пріоритетів їх розвитку. Більш того, стратегічні пріоритети реалізації потенціалу морських портів розмежовуються на глобальні та локальні, що перебувають між собою в щільному взаємозв'язку та взаємовідношенні. Слід відмітити, що глобальні пріоритети розвитку морських портів, насамперед, визначаються виробничою складовою їх потенціалу з одночасним вираховуванням його ресурсної складової [52].

На сьогодні пріоритетною ціллю реалізації потенціалу морських портів прийнято вважати нарощення прибутку. Проте, зосередження фокусу лише на зазначеному процесі приймає особливих акцентів відповідно до життєвого циклу розвитку підприємств портової галузі, від сформованої ними стратегії утримання позицій на ринку транспортних послуг, а також, принаймні, підтримки сталості економічного розвитку до одержання найвищого рівня капіталізації. Проте, сьогодні розвиток будь-якого підприємства орієнтований на означенні меж нарощування їх потенціалу на основі наявного ресурсного

обмеження, опираючись на прагнення аудиторії соціальної сфери, екологічне спрямовування їх розвитку, що створює певні перепони на шляху досягнення морськими портами пріоритетних цілей розвитку за будь-якої стадії їх життєвого циклу.

Також доцільно віднести першу групу стратегічних пріоритетів до економічного розвитку морських портів, іншими словами до структурування їх комунікаційних супроводів із зовнішнім бізнес-оточенням, на основі чого розв'язувати домінантні завдання – які послуги пропонувати і коли саме; на основі використання якої ресурсної комбінації, для якої цільової аудиторії і яким чином.

Одночасно наголошуючи про особливості розробки стратегії розвитку морських портів, треба зважати на систему заходів дієвого використання та нарощення їх потенціалу. Як зразок, Т.С. Шабатура у своїх дослідженнях доводить, що враховуючи на існуючі завади результативної реалізації стратегічних пріоритетів розвитку, стратегія повинна ґрунтуватися на використанні наступних засад і заходів [16]:

- вивчення та аналіз факторів, що стають підґрунтям ефективного використання наявної ресурсної комбінації та визначення пріоритетів стратегічного розвитку морських портів;
- вивчення та аналіз ринків альтернативних послуг, що є адекватними цілям розвитку морських портів, і пошуку на цій основі стратегічних пріоритетів їх діяльності з метою створення умов для переорієнтування морських портів на розвиток в більш сприятливому економічному кліматі;
- створення морськими портами відповідного асортименту послуг відповідно до сучасних вимог цільової споживчої аудиторії, що створить умови для одержання ними прибутку на довгострокову перспективу в розмірах, необхідних для забезпечення нарощення їх потенціалу;
- з метою більш ефективного використання морськими портами їх ресурсної бази, забезпечити їх пропорційний розподіл між всіма видами діяльності;

- налагодження комунікацій між виробничою та фінансово-валютною інфраструктурами за для створення вигідних ринкових позицій на кожному з етапів розвитку морських портів;
- забезпечення дієвої цінової політики для покращення і посилення ринкових позицій морських портів на традиційних і потенційно можливих ринкових сегментах;
- своєчасне передбачення негативної дії факторів внутрішнього та зовнішнього бізнес-оточення розвитку морських портів за для попередження їх ліквідації.

Запропонований план роботи добре показує процес управління роботою порту, але він не охоплює всі етапи управління виробничим процесом. Це підтверджується розглянутим раніше алгоритмом створення загальної стратегії розвитку компанії, яка включає відповідні структурні компоненти, застосовані у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі компанії.

В межах розглянутого алгоритму виокремлюють стратегічні пріоритети за характером зовнішньої дії, а саме: товарності, ціноутворення, комунікаційних супроводів з ринками виробничих ресурсів, фінансових ринків і цінних паперів, трансакційних витрат і зовнішньоекономічної діяльності. До стратегічних пріоритетів розвитку за характером внутрішньої дії відносять завдання зниження витрат виробництва, підвищення рівня компетентності обслуговуючого персоналу, підвищення інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств портової галузі.

Саме тому розробка стратегії розвитку морських портів повинна враховувати стратегічні пріоритети в напрямку формування нових конкурентних переваг на ринку послуг, адже ці переваги окреслюють їх спроможність зміцнювати ринкові позиції на довготривалу перспективу [18].

Сьогодні головними детермінантами формування підприємством, зокрема морськими портами, нових стійких конкурентних переваг забезпечується використанням певної аксіологічної платформи, забезпеченням покращення якості наданих послуг, відповідністю та

підтримкою екологічних норм розвитку, а також впровадженням інноваційних продуктів та інноваційністю організаційно-виробничого процесу.

На ринку транспортних послуг конкурентність морських портів означається за допомогою репутації, що надає клієнтам і споживачам певної уяви про представника відповідних транспортних послуг. Проте за умов постійного впровадження науково-технічних розробок одним із конститутивних важелів забезпечення успішної реалізації стратегії розвитку морських портів виступає інноваційна політика підприємства, оскільки постійне інтегрування в процес виробничого розвитку підприємства новацій та поступова активізація його інноваційних можливостей стають основою для підвищення маневреності та нарощення ознак адаптивності підприємства до негативної дії викликів ринкового оточення. Порівняно із вже існуючими зазначені прерогативи стають перспективою формування нових стійких конкурентних переваг, які в подальшому забезпечать стійкість його економічного зростання.

Тому пропонується виконувати систематичний моніторинг місії, цілей та задач, і у разі їх невідповідності здійснювати необхідну корекцію для кожного етапу формування стратегії. Це дозволить вчасно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах, що сприятиме підвищенню здатності компанії адаптуватися до цих змін, а також забезпечить їй конкурентні переваги в майбутньому.

Таким чином, для врахування сучасних реалій процес формування стратегії розвитку підприємства, зокрема морського порту, повинен ґрунтуватися на теоретичних та методологічних основах розробки такої стратегії його розвитку, яка б враховувала ключові елементи основних теоретичних підходів з метою завчасного виявлення «вузьких» місць її реалізації та швидкого внесення відповідних корективів в її реалізацію відповідно до викликів ринкових змін.

1.2. Особливості функціонування морських портів, роль портів в економіці країни

Постійна зміна конкурентного середовища, а також дія кризових явищ ставить перед вітчизняними підприємствами, зокрема морськими портами, необхідність пошуку нових підходів до розвитку та управління діяльністю, оскільки вони стають неспроможними своєчасно вносити необхідні корективи в розроблену стратегію розвитку. В зв'язку з цим набуває підвищеної уваги проблема розробки та запровадження адаптивного підходу до управління розвитком, використання якого підвищить можливість підприємства своєчасно впроваджувати відповідні адаптивні заходи до кризових явищ зовнішнього та внутрішнього бізнес-оточення.

Адаптивний підхід в цілому визначає, що підприємство як єдина цілісна система розвитку постійно перебуває в процесі пристосування до ринкових умов, а тому безупинно має впроваджувати відповідні трансформаційні зміни [59].

Слід зазначити, що адаптивний підхід ґрунтується на використанні атрибуції «адаптація», зміст якої розкривають як відповідь на трансформаційні зміни умов розвитку, що генеруватимуть фактори зменшення ефективності розвитку підприємства. Отже, адаптивний підхід практично вимагає проведення систематичного моніторингу зовнішніх умов розвитку підприємства і, як наслідок, впровадження відповідних напрямків управління відносно усунення або мінімізації його негативної дії на реалізацію стратегічних пріоритетів підприємства.

Сьогодні адаптивний підхід доцільно досліджувати за наступними складниками дії: як процес адаптації, що представлений системою проведення послідовних етапів відносно трансформування економічного потенціалу підприємства за напрямками виживання, збереження фактичного рівня розвитку та нарощення; як результат адаптації, що переставлений таким станом розвитку підприємства, який є вже адаптованим до змін зовнішнього

бізнес-оточення; як результат нарощення потенціалу підприємства; як здатність адаптуватися, тобто можливість підприємства своєчасно реагувати на відповідні зміни ринкових умов розвитку або кризових явищ [16; 17].

Як доводить П. Анохин [5], ключова суть адаптації представлена внутрішніми процесами, що відбуваються на підприємстві чи в іншій економічній системі, що стають основою для збереження його/її зовнішніх функцій відносно зовнішнього оточення розвитку.

За умови здатності структури підприємства чи економічної системи забезпечувати сталий розвиток незалежно від негативної дії викликів зовнішнього оточення розвитку, дане підприємство чи система розвивається за умов використання адаптивного підходу.

Цілком підтримуючи позицію Т.В. Гринько [19], яка під адаптацією розкриває процес перетворення поточного стану розвитку економічного суб'єкту відповідно до викликів зовнішнього оточення, та розмежовує її за наступною класифікацією:

1. лінійна, що орієнтована на означення часткових не пов'язаних між собою факторів, а тому не вимагає радикальної трансформації усталеної системи розвитку економічного суб'єкта;

2. багаторівнева, що вимагає проведення відповідних трансформаційних процесів на основі використання системного підходу в напрямках налагодження нових взаємозв'язків, зміни системи управління, переорієнтування пріоритетів розвитку, внесення відповідних корективів;

3. проблемна, що орієнтована на розв'язок проблемних питань та спрямована на вирішення проблем, які зумовили необхідність застосування адаптаційного підходу;

4. системна, що орієнтована на трансформацію об'єкта адаптації, відповідно до чого вимагає проведення необхідним реорганізаційних змін системи, яка має адаптуватися;

5. результативна, що з'являється в наслідок виникнення необхідності зміні виробничого продукту за умови проведення відповідних трансформацій

умов розвитку внутрішнього оточення з метою одержання бажаного результату виробництва;

6. традиційна, проведення якої необхідно за умови дії на об'єкт адаптації негативних факторів зовнішнього оточення, через що адекватною відповіддю є використання традиційного підходу;

7. програмна, проведення якої необхідно за умови дії факторів зовнішнього оточення, що компенсується шляхом активізації адаптаційних заходів в середині об'єкта, і це дає йому можливість здійснити максимальну апроксимацію до очікуваного стану розвитку в наслідок використання передбаченої дії викликів зовнішнього оточення [25].

Розвиток сучасних морських портів криється в їх постійному функціонуванні, адже лише за цих умов є можливість забезпечити конкурентність порту шляхом адаптування його потенціалу до негативної дії факторів зовнішнього оточення. За умов розумної та дієвої системи управління діяльністю морського порту забезпечується підтримка налагоджених організаційних супроводів з метою подальшого забезпечення сталості його розвитку, а також адаптування існуючих і налагодження нових організаційно-економічних супроводів.

Адаптивний розвиток у праці розкрито як процес безупинного покращення економічних критеріїв розвитку підприємства та нарощення ним конкурентних переваг, спричиненого системою впровадження відповідних інноваційних напрямків у виробничий та управлінський процес. Зазначене тлумачення не є достеменним, адже втілює в собі уподібнення таких категорій як «розвиток» й «адаптація», що є недопустимим.

Відповідно, опираючись в дослідженні на вищенаведені властивості зазначених атрибутів «розвиток», «управління» та «адаптація» у під адаптивним розвитком підприємства доцільно розкривати появу нових чи покращення існуючих конкретних критеріїв позитивної дії, зміст яких для розвитку підприємства нерозривно залежить від дії головних та другорядних факторів зовнішнього бізнес-оточення. Більш того, для урегулювання впливу

зазначених факторів та явиш на розвиток підприємства на кожній стадії управління його діяльністю варто удосконалювати адаптивний механізм, де головні завдання полягають в обґрунтуванні, підготовці та введенні дієвих сценаріїв управління розвитком підприємства, які покладені на менеджмент і маркетинг.

Щодо розвитку вітчизняних морських портів, то процес управління їх розвитком доволі часто спостерігається на окремих терміналах приватних компаній, що є роздільним від управління загальноморськими портовими процесами, до яких відноситься реалізація відповідних функцій держави в напрямках створення та підтримки необхідного рівня безпечності розвитку морських портів, цільового використання портових зборів тощо.

Треба відмітити, що потреба впровадження заходів адаптивного управління діяльністю морських портів спричинена низкою наступних факторів:

а) недосконалістю вітчизняного законодавства, що, насамперед, орієнтоване на реагування міжнародних стандартів, провокованих розвитком глобальної морської мережі чи в наслідок дії норм конвенції відносно підтримки екології та забезпечення безпеки, а також на регулювання внутрішньодержавних чинників;

б) необхідністю підвищення компетенцій обслуговуючого персоналу, зважання на їх соціальні потреби;

в) гнучкими тарифами на морські транспортні послуги внаслідок дії викликів вітчизняної та міжнародної морської торговельної кон'юнктури, що визначає обсяги надання відповідних морських транспортних послуг;

г) динамічним впровадженням науково-технічних розробок в сфері морського транспортного сервісу;

д) дією факторів політико-економічного та гідрометеорологічного характеру [51].

Проте, процес адаптації безпосередньо супроводжується й ризиками, через що система адаптивного управління має постійно застосовувати з метою

уникнення або мінімізації ймовірної негативної дії ризиків нові методи та інструменти ризик-менеджменту.

Згідно із Законом України «Про морські порти України» [57], у межах морського порту функціонують економічні суб'єкти будь-якої організаційно-правової форми, діяльність яких безпосередньо пов'язана з обслуговуванням суден, пасажирів, вантажів, і підприємства, продукція та/або сировина яких транспортується територією та акваторією порту.

Сучасні інституційні умови розвитку вітчизняних морських портів ставлять перед ними задачу пошуку інноваційних методів управління їх діяльності, через що створення методичної платформи для створення адаптивної структури управління розвитком морських портів набуває підвищеної уваги.

Механізми реорганізації апарату управління морським портом викладено в праці А. Г. Дем'янченко [70]. В своїй роботі автор зауважує, в площині розвитку морської портової галузі ключовою завадою є несумісність між ступенем розвитку морських портів та ефективністю їх управління, невідповідність вимогам міжнародних стандартів тощо.

Найвагоміше місце в зазначеній сфері дослідження отримала монографія Л.В. Ширяєвої, Л.В. Рощиної, І.А Козеренко. [65], в якій автори досліджують питання логістичного управління діяльністю вітчизняних морських. В даній роботі досліджується сучасний стан розвитку ринку морських транспортних послуг, розкривається тенденція зміни головних виробничо-фінансових результатів розвитку морських портів, досліджуються економіко-організаційна база організації на базі вітчизняних морських портів логістичних центрів. Особливої уваги отримала опрацьована теоретико-методологічна база особливостей сучасного розвитку системи управління морськими портами, також розкриття динаміки розвитку міжнародної морської портової індустрії.

Проте, в зазначених працях не приділено належної уваги аспектам використання адаптивних підходів управління розвитком морських портів, що створюють умови для формування ними нових конкурентних переваг.

Одним із етапів створення системи управління розвитком морських портів є виокремлення підсистем управління, між якими існує ієрархічний зв'язок, і таких, що перебувають у взаємодії один з одним, де основна функція покладена на означення організаційних розмірів підсистем управління, розмежовування їх функціональних обов'язків, структури комунікаційних супроводів з другими підсистемами управління та окресленні їх завдань.

Слід відмітити, що процес створення будь-якої системи управління більше носить універсальний характер. Слід виокремити три основні етапи її створення:

- 1) створення загальної системи управління;
- 2) опрацювання структурних підсистем управління з описом відповідної схеми зв'язків між ними;
- 3) розмежовування функціональних обов'язків між елементами підсистем управління [10].

Слід відмітити, що система управління морськими портами формується та функціонує залежно від специфіки розробленої стратегії їх розвитку, особливостей розвитку їх організаційно-економічних механізмів та має відповідати викликам зовнішнього оточення. Тому вона має бути адаптивною до цих змін, до яких відносяться матричні, проектні, програмно-цільові та мережеві системи. Кожна з зазначених систем має бути здатною превентивно та конструктивно реагувати на виклики зовнішнього оточення шляхом запровадження необхідних захисних реакцій з метою забезпечення реалізації стратегії розвитку морського порту [22].

Формування відповідної системи управління адаптивним розвитком морських портів має бути орієнтоване на розв'язок двох ключових проблем, а саме: забезпечення виживання порту в умовах дії кризових явищ шляхом

запровадження необхідних захисних реакцій; у разі потреби оновити чи удосконалити процес адаптації порту з метою забезпечення реалізації стратегії його розвитку. Також важливо зазначити, що реформування відносин власності та управління в морській портовій галузі України зумовлює необхідність побудови нових структур управління морськими портами на основі розширення співпраці між державним та приватним сектором [70].

1.3. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком морських портів

До низки інструментарію адаптивного підходу до управління розвитком морських портів, відповідно до розглянутої систематизації структур, що змінюються, віднесено:

1) техніко-технологічний інструментарій, використання якого передбачає забезпечення такого стану розвитку порту, за якого рівень техніко-технологічного оснащення його потенціалу дає можливість входу підприємства на ринок морських транспортних послуг з високоякісною продукцією/послугами;

2) організаційно-правовий інструментарій, що передбачає проведення структурних трансформацій активів підприємства;

3) управлінський інструментарій, призначений для зміни інформаційної платформи, покращення кадрового забезпечення або організаційних структур порту [39].

Дослідивши ключову ціль та напрямки використання адаптивного підходу до управління розвитком морських портів визначимо наступну відповідність:

– за умов перебування у фазі глибокої кризи морського порту, стан розвитку якого визначається як неплатоспроможний, перевага надається використанню саме організаційно-правового інструментарію, ціль

використання якого криється у виведенні морського порту з кризи та створенні умов для його сталого розвитку;

– за умов, коли фактичний стан розвитку морського порту характеризується, як задовільний, але при цьому перспектива його подальшого функціонування є непередбаченою, перевага надається використанню саме техніко-технологічного чи управлінського інструментарію, ціллю використання яких є відновлення стану платоспроможності морського порту та підвищення рівня його конкурентоспроможності;

– техніко-технологічний та управлінський інструментарій також використовується у разі перебування морських портів у стану розвитку, яких характеризується як успішний, з метою посилення ринкових позицій підприємства на ринку морських транспортних послуг.

Слід зазначити, що трансформаційні зміни відповідних структур морського порту вимагатимуть введення додаткових інвестиційних потоків, спрямованих на оновлення або модернізацію, введення усучаснених технологій, активізацію інноваційних можливостей.

Урахування інноваційних вимог і спроможність ухвалювати дієві рішення щодо активізації інноваційних можливостей розвитку морського порту стають основною платформою нарощення ним нових стійких конкурентних переваг.

Впровадження будь-якого інноваційного процесу або інноваційного продукту/послуги позначиться на таких показниках діяльності морського порту, як:

- рівень виробничих витрат виробництва, рівень якості та цінова політика виробленої продукції або наданих послуг;
- рейтинг морського порту в галузі, його репутація;
- рівень активізації інноваційних можливостей;
- рівень адаптивності порту до кризових явищ;
- ступінь задоволення споживчих потреб та вимог клієнтів [63].

Процес адаптації морського порту має здійснюватися за тим напрямком, що в повній мірі відповідатиме вимогам високотехнологічної інфраструктури морської портової індустрії, векторам розвитку галузі, а також рівню конкурентоспроможності морських транспортних послуг.

Проте, при здійсненні процесу адаптації, напрямків введення відповідних трансформаційних змін має бути враховано місце і значення морського порту, а також методи реалізації адаптивних заходів. способів їх досягнення. Це можливе шляхом проведення дослідження внутрішніх і зовнішніх умов розвитку морського порту.

Ефективність проектів реструктуризації виявляється у збільшенні обсягів реалізації продукції, підвищенні конкурентоспроможності 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.

Різноманітні 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 [52].

Отже, відповідно до проведеного дослідження обґрунтовано актуальність застосування адаптивного підходу до управління розвитком морських портів, визначено напрямки введення відповідних трансформаційних змін із використанням набору конкретного інструментарію. На основі означених домінант виокремлено концепт «адаптивний підхід до управління розвитком морським портом», як комплекс адаптивних заходів управління, орієнтованих на розв'язок двох ключових проблем, а саме: забезпечення виживання порту в умовах дії кризових явищ шляхом запровадження необхідних захисних реакцій; у разі потреби оновлення чи удосконалення процес адаптації порту з метою забезпечення реалізації стратегії його розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка поточного стану морських портів України

В умовах поглиблення інтеграційних процесів для формування нових стійких конкурентних переваг і забезпечення стійкого зростання морських портів підвищеної актуальності набуває використання в економічній діяльності інноваційних продуктів, що неодноразово наголошується фахівцями та дослідниками питань стратегічного розвитку та управління. Враховуючи нестабільність розвитку національної економіки, постійну дію ризиків ринкової, політичної та соціальної сфери потребує постійного пошуку інноваційних моделей економічного зростання підприємницьких структур. Саме тому забезпечення стратегічного розвитку та управління вітчизняними морськими портами вимагає систематичного імплементації інноваційних складових.

Посилення дисбалансу розвитку вітчизняного портового сектору неможливе без вирішення проблем економічного розвитку національної економіки та усунення перешкод геополітичного характеру, приділяючи підвищену увагу непередбачуваності зовнішнього середовища з боку вищого керівництва порт. Має дати. Здатність швидко адаптуватися до процесу змін і пов'язаних з ними змін у цьому процесі. Наголошується, що фактори нестабільності та непередбачуваності визначають поле діяльності морських портів. Оскільки економічний центр за своєю природою враховує різноманітність ринкових суб'єктів, їх взаємодія визначається як системна ознака та достатня для ринкових змін модель стратегічного розвитку. Загалом ці фактори забезпечують прийняття відповідних управлінських рішень, реалізація яких сприяє усуненню або зменшенню негативного впливу

зовнішніх та внутрішніх ризиків бізнес-середовища, забезпечуючи при цьому належний рівень.

В академічному колі окреслене бачення науковців щодо формування інноваційної стратегії морських портів. За базу дослідження було обрано представлену Г. Мінцбергом [19] систематизація стратегічних шкіл з відповідним аналізом їх розвитку, на базі чого проведено угруповання концептуальних підходів щодо формування інноваційної стратегії морських портів за джерелами формування нових стійких конкурентних переваг.

В концепціях стратегічного розвитку, в основу яких покладено формування стійких конкурентних переваг, конститутивним є врахування понять «інновація» та «інноваційний розвиток».

Цілком зрозумілими є той факт, що інновацією на ринку морських послуг є інноваційний продукт чи інноваційна послуга, також це може бути нова організаційна ланка або адміністративна система, інноваційність технологічного процесу тощо. Враховуючи те, що ця атрибуція враховує будь-які інноваційні форми, це дає можливість вивести до мінімуму ймовірність ухилів відбору тотожних понять. Формування інноваційної стратегії ґрунтується на починаннях, ухвалених підприємством, генеральними менеджерами, враховуючи використання ресурсних комбінацій за для забезпечення зростання продуктивності підприємства в зовнішньому бізнес-оточенні.

Безумовно, сьогодні забезпечення сталого розвитку та формування стратегії неодмінно залежить від впровадження інновацій, комерціалізації нових ідей та їх подальша трансформація в певний продукт, процес чи послугу. Але обов'язково потрібно враховувати поточну ситуації в країні.

Якщо говорити про сьогоднішній стан морських портів і їх функціонування, то можна визначити, що не дивлячись на постійні перешкоди в роботі інфраструктури та її зруйнованість – морська галузь продовжує надалі працювати, але, звісно із меншими обсягами. Однією із значних подій минулого року став запуск Українського морського коридору у серпні 2023

року. Цей новий тимчасовий маршрут для торгових суден, що виходять із трьох портів Великої Одеси, проходить через територіальні води Румунії, Болгарії та Туреччини до Босфору [72]. Це зумовило збільшення обсягів перевезень по морю і збільшення експорту товарів у 2023 – 2024 роках.

Так наприклад, за словами Васькова Ю. Ю. - заступника міністра інфраструктури України про розширення торгових шляхів та роботу морського коридору на кінець березня 2024 року, порти вийшли на більші потужності, і наразі складають близько 90% зовнішньої торгівлі. Із початку вторгнення Україна відновила товарообіг портів майже до 80% відносно довоєнних потужностей. Наразі більшість перевезень складається з аграрної галузі, але ми змогли також відновити торгівлю рудою та металургією [71].

Головними працюючими портами є Одеські (Порт Одеса, Чорноморськ та Південний) та порти річки Дунай, через які йде переважна більшість зовнішньої торгівлі. Не зважаючи на періодичні обстріли припортової інфраструктури, в лютому 2024 року ми змогли експортувати рекордну (на воєнні часи) кількість української продукції – близько 8 млн. т. Далі на (рис. 2.1.) можна побачити статистику експорту України за останні 3 роки:

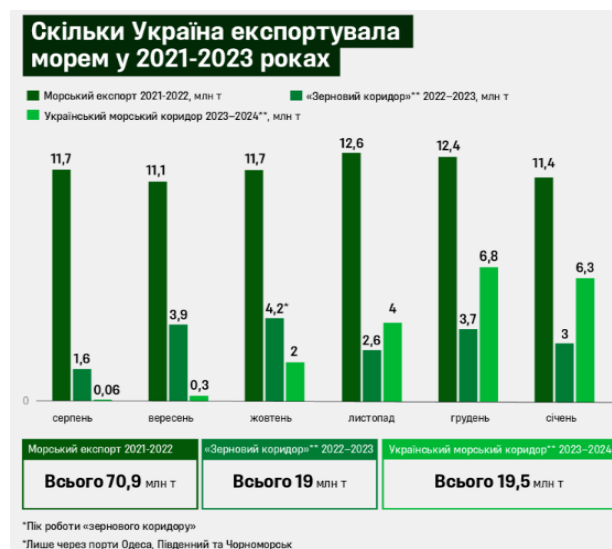


Рис 2.1. Експорт України 2021-2023 років.

Джерело: [71]

Велику роль відіграють Дунайські порти, які зараз експортують близько 50% товарів від довоєнних потужностей [71]. На (рис. 2.2.) наведена частка перевалки вантажів через порти Дунаю за 2021-2023 роки:



Рис. 2.1. Частка перевалки вантажів через порти Дунаю.

Джерело: [71]

З останніх зведень інформації у квітні 2024 року за даними АМПУ, обсяги перевалки зернових культур збільшився в майже 2 рази порівняно з 2023 роком. Тільки обсяги зерна на експорт цього року сягнули 6,3 млн. тонн. З початку року морські порти обробили приблизно 38 млн. тонн. продукції, що на 42% більше за той же час в 2023 році [72].

Постійні ринкові зміни наділяють сучасне бізнес-оточення високим рівнем трансформаційності, непередбачуваності та ризикованості, що ставить будь-який суб'єкт підприємницької діяльності в необхідність постійного запровадження інвестиційних потоків, необхідних для інтегрування нових інноваційних продуктів у свій розвиток. Відповідно, підприємства намагаються об'єднати фактичні ресурсні комбінації та можливості їх ефективного використання. Тому саме інновація це феномен, що нерозривно

пов'язаний із формуванням стратегії стабільного зростання та вимагає безупинного і систематичного моніторингу за трансформаціями, своєчасного адаптування до їх появи з метою локалізації або мінімізації ймовірної дії ризик-невизначеностей [22].

У науковому колі виокремлюють три ключові підходи до формування та розробки стратегії інноваційного розвитку морських портів.

1. Інструментальний, що спрямований на означення пріоритетів розвитку морських портів та системи методів та заходів їх реалізації. За цим підходом суть стратегії розкривається як програма реалізації інноваційних цілей на основі використання означеного інструментарного базису.

2. Адаптивний, відповідно до якого пріоритетом розвитку морських портів визначено процес пристосування до зовнішнього бізнес-оточення, а сама стратегія використовується в якості адаптивного механізму.

3. Процесний, що спрямований на формування та розробку стратегії, визначення комплементарності між її підсистемами, що визначає цей підхід як більш придатним до використання порівняно з двома попередніми [19].

За для більш багатостороннього аналізу дефініції інноваційна стратегія, доцільно вживати саме адаптивний підхід, відповідно до якого означення інноваційної стратегії відбувається через єдину систему, через що окреслення детермінант, які визначають процес розробки інноваційної стратегії та окреслюють взаємозв'язки.

В межах процесного підходу, за для забезпечення дієвості процесу розробки концептуальної схеми стратегії інноваційного розвитку підприємства, необхідно означити ключові домінанти, що слід враховувати в основу її побудови, а саме:

1. цілеспрямованість, відповідно до якого стратегія інноваційного розвитку підприємства має забезпечувати реалізацію пріоритетних цілей економічного розвитку підприємства.

2. системність, що передбачає використання принципів системного підходу, адже будь-яка стратегія представляє собою цілісну систему, до складу якої входить визначена ієрархія взаємозалежних ланок.

3. обмеженість в ресурсах. За умов існування будь-якої суспільно-економічної формації підприємство функціонує в умовах ресурсного обмеження, через що зростає потреба їх ефективного використання.

4. комплексність, відповідно до якого розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства має ґрунтуватися на дослідженні чинників внутрішнього та зовнішнього оточення, що безпосередньо діють на результат реалізації стратегії.

5. альтернативність та оптимальність, відповідно до яких слід розглянути можливі варіанти реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, на основі чого обрати саме той. Який максимально забезпечить одержання бажаного результату.

6. послідовність. Згідно даного домінанту процес розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства має опиратися на послідовності проведених етапів її реалізації.

8. управління, доцільність використання якого обумовлюється тим, що результат реалізації стратегії буде отриманий через певний часовий проміжок, а тому виникає необхідність у прийнятті вірних управлінських рішень за відсутності напрацьованих сценаріїв, інноваційний розвиток підприємства це по суті введення нових ідей.

9. результативність, відповідно до якого на основі застосовування комплементарного зв'язку, контролю за ефективним використанням фактичної комбінації ресурсів та можливостей, превентивних заходів з подолання кризових явищ забезпечується відповідна платформа для реалізації розробленої стратегії інноваційного розвитку підприємства [4].

Щодо стратегії інноваційного розвитку морських портів, то поряд із вищенаведеними домінантами процес її розробки має опиратися на системне

дослідження ключових аспектів їх розвитку та враховувати адаптивні заходи за для забезпечення її результативної реалізації на перспективу.

Про необхідність розробки адаптивної стратегії розвитку морських портів свідчить велика кількість факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, що негативно впливають на результативність її реалізації. Проте, існує низка чинників, які не можливо завчасно передбачити, а також такі негативні ситуації, генеровані активізацією інноваційних процесів в середині самого підприємства. Така ситуація вимагає розробки адаптивної стратегії інноваційного розвитку, реалізація, у разі виникнення такої необхідності, якої була забезпечена шляхом ухвалення нестереотипних рішень згідно із вимогами розробленої стратегії інноваційного розвитку морського порту (рис. 2.1.):

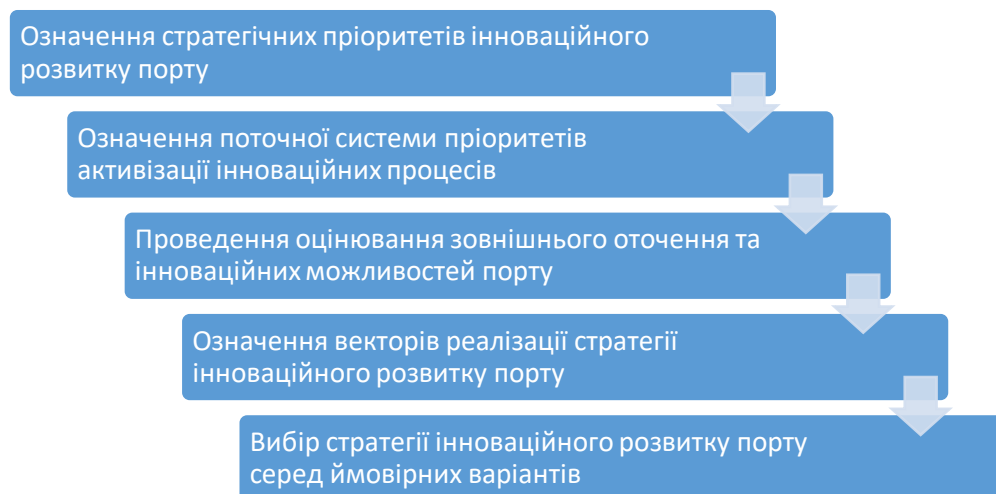


Рис 2.1. Етапи розробки та реалізації адаптивної стратегії інноваційного розвитку морського порту

Джерело: складено автором

Схематична інтерпретація розробки та реалізації адаптивної стратегії інноваційного розвитку морського порту враховує наступні етапи її проходження:

1. означення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку порту, відповідно до якого розробка та обґрунтування будь-якої стратегії має починатися.

2. означення поточної системи пріоритетів. На даному етапі розробки стратегії інноваційного розвитку морського порту доцільно визначитись з поточною системою пріоритетів активізації інноваційних процесів, які передбачені в економічному розвитку порту.

Означення системи пріоритетів вказує на які саме напрямки активізації інновацій і в яких саме підсистемах потенціалу підприємство повинно спрямовувати свою діяльність, щоб забезпечити їх максимальне досягнення, адже реалізація головного пріоритету забезпечується шляхом реалізації інших.

3. проведення оцінювання, що передбачає проведення всебічного та детального аналізу розвитку зовнішнього оточення та оцінки інноваційних можливостей порту з метою обґрунтування наступних заходів щодо розробки адаптивних заходів реалізації стратегії.

4. означення векторів реалізації стратегії інноваційного розвитку порту. На даному етапі обґрунтовується вектор реалізації стратегії інноваційного розвитку порту, на базі чого вносяться відповідні корективи та уточнення в поточну систему пріоритетів, а у разі необхідності – означаються нові пріоритети, що в цілому корегують чи або доповнюють попередні.

5. вибір стратегії інноваційного розвитку порту серед ймовірних варіантів, однак специфіка розвитку кожного підприємства є своєрідною, а тому стратегія інноваційного розвитку має бути для кожного підприємства має індивідуальною, реалізація якої забезпечуватиме формування нових стійких конкурентних переваг на ринку. Саме тому при виборі стратегії інноваційного розвитку морського порту акцент ставиться саме на тій стратегії, в межах якої розробляється відповідна система напрямків досягнення означених пріоритетів розвитку [34].

6. реалізація стратегії інноваційного розвитку порту, де саме і здійснюється інтегрування визначених заходів в рамках означених

стратегічних напрямків. Інноваційні ідеї, що передбачено втілити в рамках розробленої стратегії інноваційного розвитку порту, доцільно перевірити із його здатністю активізувати інноваційні можливості у відповідних підсистемах потенціалу. За умови одержання позитивних результатів реалізації стратегії, можна вважати, що втілення інноваційної ідеї в розвиток порту є вдалим.

7. перевірка адаптованості розробленої стратегії інноваційного розвитку порту до умов ринку та її здатність швидко реагувати на дію відповідних ризиків, що генеровані при активізації підприємством інноваційних можливостей.

Більшість сучасних підприємств, зокрема морських портів, діяльність яких можна охарактеризувати як успішну та результативну, зобов'язані цим результатам активізацією своїх інноваційних можливостей та реалізацією стратегії інноваційного розвитку, яка безпосередньо пов'язана із ризиком.

Проте, не зважаючи на ризикованість ведення інноваційної діяльності, підприємство не в змозі формувати нові конкурентні переваги та втримуватися на ринку відповідних товарів і послуг. Оскільки саме інновації виступають одним із основних джерел формування нових стійких конкурентних переваг.

Тому, в ринковій економіці інновації є дієвим заходом виживання в конкурентному середовищі, оскільки генерують появу нових потреб, призводять до зменшення виробничих витрат, до зниження собівартості продукції, провокують приплив інвестицій, стають підґрунтям для капіталізації бренду підприємства, як виробника інноваційної продукції та послуг, а також сприяє освоєнню нових ринкових сегментів в середині та за межами країни [58].

Крім того, інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, що є особливо важливим у сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу. Успішна реалізація інноваційних стратегій забезпечує підвищення рівня продуктивності та ефективності діяльності підприємства, що в свою чергу сприяє зміцненню його позицій на

міжнародному ринку. Інноваційні підприємства здатні оперативно реагувати на зміни споживчого попиту та технічні нововведення, що дає їм можливість залишатися конкурентоспроможними та стійкими до економічних викликів.

2.2. Проблеми та виклики стратегічного управління морськими портами України

Світові інтеграційні процеси, що охоплюють міжнародні морські портові галузі, спричиняють вагомий вплив на стратегічний розвиток морських портів України, окреслюючи їх розвиток в контексті використання інноваційних можливостей. Дія умов невизначеності на можливість морських портів України ефективно реалізовувати наявний потенціал стримує їх розвиток, бо як показує світовий досвід, кожен долар, вкладений у розвиток морської індустрії, синхронізує вкладення ще 2–3 доларів у суміжні сфери економічної діяльності. До числа країн, що віднесено до економічно розвинутих, увійшли саме ті, що початково зосередили всі свої потужності на розвитку морських портів та суміжних галузях, в першу чергу, транспортного сервісу, хоча їх вантажна база значно поступається українській. Тому, слід наголосити на тому, що розвиток морських послуг — це доволі вагомий інтеграційний важіль, адже саме на цій основі формуватимуться сучасні аспекти для економічного зростання національної економіки шляхом покращення якості й зростання рівня конкурентоспроможності вітчизняного експорту шляхом удосконалення та модернізації технологічних процесів [22].

Для зростання національної економіки розвиток морських портів має різновекторний характер. Морські порти, надаючи транспортні послуги створюють платформу для фінансового надходження в національну економіку, що забезпечує нарощення обсягів зовнішньої торгівлі, розвиток суднобудування, судноремонтних послуг тощо. Пошук пріоритетів розвитку морської галузі наділений комплексною ознакою та залежить від структурного

та технологічного рівня розвитку держави, а також рівня впроваджених інновацій.

До складу морського порту входять власні об'єкти портової інфраструктури, які поділяються на рухомі та нерухомі об'єкти, що створюють платформу для розвитку морського порту, зокрема акваторія, гідротехнічні споруди, доки, буксири, криголами та інші судна портового флоту, засоби навігаційного обладнання та інші об'єкти навігаційно-гідрографічного забезпечення морських шляхів, системи управління рухом суден, інформаційні системи, перевантажувальне обладнання, залізничні та автомобільні під'їзні шляхи, лінії зв'язку, засоби тепло-, газо-, водо- та електропостачання, інші засоби, обладнання, інженерні комунікації, розташовані в межах території та акваторії морського порту і призначені для забезпечення безпеки мореплавства, надання послуг, забезпечення державного нагляду (контролю) в морському порту [21].

Сьогодні національну систему морських портів України утворюють 6 виробничих одиниць, розташованих на всьому морському узбережжі країни. Через військові дії в Україні – більша частина портового комплексу не працює, чи знаходиться на окупованих територіях (5 портів Кримського півострова на працюють в Україні з 2014 року). Порт Маріуполь, Бердянськ, Скадовськ та Херсон наразі теж не працюють через військову агресію РФ.

Створення Україною міжнародних транспортних коридорів дає можливість пришвидшити не лише процес реалізації стратегічних пріоритетів інтеграції в Європейську спільноту, а й розв'язок таких проблем як: введення додаткових інвестицій потоків у розвиток морської транспортної інфраструктури, пришвидшення виходу національної економіки із кризового стану розвитку, поліпшення стану валютних операцій за транзитні перевезення, зростання експортних виробничих масштабів, що в загальному підсумку вплине на економічне зростання національної економіки.

У структурі вантажних морських перевезень переважають вантажі, які посідають чільне місце й у структурі експортно-імпортних поставок України:

руди чорних і кольорових металів, кам'яне вугілля, кокс, нафта і нафтопродукти, мінерально-будівельні матеріали.

Далі будуть наведені данні основних видів металургійної продукції які Україна експортували у 2022 році (рис. 2.2.), в порівнянні за 2021 роком, та їх загальні обсяги:



Рис 2.2. Експорт металургійної продукції з України у 2021-2022 роках

Джерело: [76]

Спеціалізацію портів України було здійснено у 2013 р. за основною номенклатурою вантажів з урахуванням кон'юнктури ринку та чітко визначених критеріїв, де окремим питанням постає обслуговування морських портів України міжнародних транспортних коридорів. Міжнародні транспортні коридори — транспортні артерії і сукупність різних видів транспорту, що забезпечують значні перевезення вантажів і пасажирів на напрямках їх найбільшої концентрації. Транспортні коридори виконують роль кровоносних судин у світових інтеграційних процесах.

У документах Європейського співтовариства міжнародні транспортні коридори розглядаються як цілий комплекс наземних і водних транспортних магістралей на певному напрямку з відповідною інфраструктурою, куди входять допоміжні споруди, під'їзні шляхи, прикордонні переходи, сервісні пункти, вантажні й пасажирські термінали, устаткування для управління рухом. Цей комплекс діє відповідно до законодавчих і нормативних актів, що забезпечують можливість перевезення вантажів та пасажирів на рівні вимог

ЄС. А вони дуже високі. Приміром, інтенсивність автомобільного потоку в міжнародні транспортні коридори повинна становити не менше 20 тис. машин на добу при мінімальній швидкості 120 км/год. Для залізничного транспорту цей норматив дорівнює 100 км/год. Нормою для перетину державного кордону є: для автобусів та легковиків – 15 хв., потягів – 20 хв, вантажівок – 60 хв. Зрозуміло, що Україна поки що жодній з умов ЄС не відповідає, але роботу зі створення міжнародні транспортні коридори було заплановано завершити до 2015 року, але на сьогодні ці ініціативи ще не реалізовані.

Критська конференція проходила в рамках Європейського співтовариства і визначила 10 транспортних коридорів, 3 з яких проходили територією України на той момент:

Коридор № 3. Берлін – Аахен – Кельн – Дрезден – Вроцлав – Катовіце-Краків – Львів– Київ;

Коридор № 5. Венеція – Трієст/Копер – Любляна – Марибор – Будапешт – Ужгород – Львів – Київ;

Коридор № 9. Гельсінкі – Виборг – РФ – Київ – Любашівка/Роздільна – Кишинів – Бухарест – Димитровград – Александруполіс.

Таким чином, частина морських портів України безпосередньо обслуговує окремі міжнародні транспортні коридори (Ізмаїльський і Ренійський морські порти; Одеський, Ізмаїльський), а частина – тяжіє до них, зокрема, Миколаївський морський порт – до Європа – Кавказ – Азія; маршрути HELTI «Нова Євро-азійська транспортна ініціатива», «Північний Китай – Казахстан – Східна Європа». Але звісно через військові дії в Україні всі міжнародні транспортні коридори не працюють, чи працюють з великими обмеженнями.

Про вагомість налагодження та розвиток морських транспортних коридорів свідчать і глобальні події, такі як перехід на альтернативну енергію, впровадження інформаційних технологій та зміна потоків товарів, адже вони мають далекосяжні наслідки для всієї транспортної інфраструктури. В умовах міжнародної економічної інтеграції транспорт стає однією з важливіших

галузей економіки України, яка забезпечує функціонування всього народногосподарського механізму. Морські транспортні операції є невід'ємною і часто визначальною частиною зовнішньоекономічних операцій. Основна маса зовнішньоторговельних перевезень припадає на морський транспорт, як головної інфраструктурної ланки морського порту. Отже, перед морським транспортом України постає нагальна проблема прискорення інтеграції до європейської та світової транспортних систем в контексті інтеграції інноваційних заходів, що отримали широку практичну реалізацію діяльності світових лідерів морської транспортної інфраструктури та виступають невід'ємною умовою розробки загальної стратегії інноваційного розвитку морських портів України.

Пріоритети розвитку економічного потенціалу морських портів України сьогодні орієнтовані на максимальне використання їх інноваційних можливостей, адже саме стратегія інноваційного розвитку морських портів окреслюватиме перспективу істотного збільшення транзитних морських вантажоперевезень через територію України та відповідність сегментів вітчизняної морської транспортної системи вимогам міжнародних стандартів [13].

Морські порти є складовою частиною транспортної і виробничої інфраструктури держави з огляду на їх розташування на напрямках міжнародних транспортних коридорів. На 2019 рік в Україні функціонувало 13 континентальних морських портів, пропускна здатність яких складає 185 млн. тонн. пропускної здатності на рік та працює 25000 робітників [11]. На момент 2023 року, під час війни – вантажообіг 6 портів які знаходяться під контролем України склав 57 млн. т.

Транспортна система морської торгівлі включає ряд спеціалізованих ланок, серед яких виділяються судноплавні компанії, торгівельні порти, інвестиційний та сервісний комплекси, а також екологічні обмеження сталого функціонування системи. При раціональному розвитку структурних елементів досягається необхідна фрахтова незалежність зовнішньої торгівлі і

оптимізується валютна складова ВВП. Відзначається така закономірність, як тотальний взаємозв'язок і взаємозалежність структурних підрозділів морської портової галузі [24].

У сучасному підході розрізняють три основних напрямки глобалізації в системі світового морського транспорту [37]:

- формування єдиного фрахтового простору і правил операторської діяльності незалежно від прапору реєстрації порту, що і зумовлює світові масштаби морського транспорту;
- диференціація морського транспорту за сегментами спеціалізації і концентрації вантажопотоків і дедвейту;
- уніфікація типорозмірів суден та вимог до безпеки мореплавання.

Таким чином інтермодальність, як тенденція інноваційних транспортних технологій, розглядається як спосіб мобільного врахування інтересів вантажовласників, що засновується на спільному вирішенні різними видами транспорту завдань оптимізації перевезень в цілому.

Аналіз економічного потенціалу морських портів України потребує розгляду їх потужності і ступеня диверсифікованості діяльності. Наприкінці 2019 року морські порти України вперше за останні 10 років перевищили обсяг перевалки контейнерів в 1 млн TEU.

За оперативними даними Адміністрації морських портів України за весь 2019 рік у портах було перевалено один мільйон і три з половиною тисячі TEU контейнерів (TEU — умовна одиниця виміру, заснована на обсязі 20 футового (6,1 метрів) інтермодального ISO-контейнера). Це більш ніж на 18% перевищує обсяги 2018 року.

Позитивна динаміка експорту забезпечується за рахунок збільшення контейнеризації продукції харчової та легкої промисловості (переробка сільськогосподарської сировини — борошно, пшениця, горох; текстильні вироби). На зростання імпорту контейнерних вантажів традиційно впливає зміцнення гривні, що робить більш привабливими поставки з-за кордону

продуктів харчування, техніки та електроніки, будівельних матеріалів та інших товарів.

Транзит контейнерних вантажів поки істотно поступається в обсязі імпорту та експорту і становить лише 46,4 тис. TEU. Однак в 2019 році він продемонстрував вражаючі темпи зростання, збільшившись в порівнянні з попереднім роком на 42%.

У 2019 року в морські порти України здійснювали судозаходи 15 найбільших судноплавних компаній, на частку яких припадає 99,5% загального обсягу контейнерів. У трійці лідерів — Maersk Line, CMA CGM, MSC, які забезпечують більше половини всього контейнерного ринку України (53,5%).

В Україні функціонувало (не під час війни) найбільша кількість нішевих портів, а саме 7, що здійснюють перевалку різних видів продукції з істотним переважанням одного-двох видів [25].

Слід відмітити що суспільно-політична ситуація, яка має місце в економічному розвитку України в 2014 році, також результати анексії Кримського півострова і вкрай негативно змінила результати функціонування вітчизняних морських портів. Поряд з цим, такий стан не дає можливості проаналізувати стан розвитку морських портів Кримського регіону, основними з яких є морські порти Феодосія і Ялта, Євпаторія, Керч, Севастополь, Бердянськ. Це, в свою чергу, спричинило зміни в роботі морських портів у векторі здійснення транзитної діяльності, що насамперед, генерувало відповідні трансформації і в зовнішній системі торгівлі України, перерозподілу морських транспортних потоків, масштабів і географічної структури експорту й імпорту товарів, що безумовно відмітилося на результатах реалізації економічного потенціалу вітчизняних морських портів України. Не зважаючи на дану ситуацію, лідером з перевалки контейнерів в Україні є термінал ДП «КТО» в Одесі, за ним слідує ще один термінал Одеського порту — «Бруклін-Київ Порт», «ТІС-КТ» в порту Південний та «Чорноморський морський рибний порт» в Чорноморську.

За умов розвитку сучасного бізнес-простору управлінський досвід, а також існуюча логістична платформа вимагають постійного удосконалення та застосування менеджерами творчої уяви. Виходячи з цього, варто зауважити, що розробка стратегії інноваційного розвитку порту має враховувати синтез економічних та інституційних домінант. Прийняття вірних стратегічних рішень в напрямку технологічних нововведень, ставлять вимоги щодо проведення ґрунтовного вивчення та аналізу існуючої міжнародної практики розвитку світових лідерів морської портової галузі. Ключові завади, які потребують негайного дослідження та розв'язку шляхом введення інновацій розмежовано за наступними векторами дії, а саме: технології, фінанси, екологія, безпека, соціальна спрямованість. Результативне поєднання зазначених складових стратегії інноваційного розвитку й визначає стратегічні пріоритети на довгострокову перспективу. Разом з тим, на сьогодні головна завада розвитку вітчизняних морських портів полягає в тому, що у стратегічних планах розроблених до 2038 року акцент ставиться тільки на технологічне озброєння портів, тоді як компетенції управлінського персоналу, а також опрацювання напрямків інтегрування супроводів між ключовими векторами стратегічного управління та їх імплементації в стратегію інноваційного розвитку порту залишається поза увагою.

Глобальні пріоритети стратегічного розвитку морського порту повинні враховувати управління на основі упорядкування локальних стратегічних пріоритетів, що сприяє завчасній реакції на появу нових вимог зовнішнього оточення. Інновації виступають інструментом інтегрування нових ідей для створення аксіологічних складових в системі управління портом. Проте, це не відноситься до лінійного процесу, відповідно до якого нові досягнення будуть інтегровані у виробництво інноваційних продуктів /послуг. Це відноситься до системного процесу, якому властивий вплив безлічі чинників, що діють на його появу.

За даними міністерства інфраструктури України нами було здійснено аналіз розвитку економічного потенціалу найпотужніших морських портів

України, якими визначено ДП «Одеський морський торговельний порт», ДП «Чорноморський морський торговельний порт» та ДП «Маріупольський морський торговельний порт» (як дуже перспективний порт в післявоєнний період), які найбільш повно відображають стан розвитку вітчизняної морської портової галузі.

Одеський морський торговельний порт є одним із найбільших портів на Чорному морі. Порт має один пасажирський та сім вантажних терміналів (для обробки як сипучих та наливних вантажів, так і контейнерів). Технічні потужності порту дозволяють здійснювати перевалку до 21 млн. тонн. сухих та до 25 млн. тонн. наливних вантажів щорічно.

Контейнерні термінали можуть прийняти до 900 тис. одиниць TEU щорічно. Пасажирський термінал може приймати до п'яти пасажирських суден одночасно та обслуговувати до 4 млн пасажирів щорічно. Одеський порт має найбільший у басейні Чорного моря зерновий термінал загальною потужністю 300 тис. тонн. Порт також має сховище відкритого типу (загальна площа 425 тис. м²) та склади (загальна площа 60 тис. м²). Транспортна інфраструктура порту має залізничне, автомобільне та річкове сполучення. Період навігації триває цілий рік, але в середньому протягом близько 30 днів на рік для навігації потрібно льодове проведення суден.

Вантажообіг ДП «Одеський морський торговельний порт» в січні-грудні 2018 року зафіксований на відмітці 25,3 млн тонн, що складає 98,7 % від аналогічного показника попереднього року. Сухих вантажів за звітний період перевалено 22,6 млн. тонн. (101,7 %), наливних - 2,62 млн. тонн. (78,7%). Динаміка обсягів перевалки суховантажів по основних позиціях виглядає наступним чином: хлібні навалом - 8,2 млн. тонн. (95,2 % від показника 2015 року); контейнери у 20-футовому обчисленні - 480360 TEU (129 %); чорні метали - 6,1 млн. тонн. (96,1 %); інші насипні (глина вогнетривка, шпат польовий та ін.) – 0,97 млн. тонн. (82,3 %).

ДП «Чорноморський морський торговельний порт» (раніше Іллічівський МТП) є одним з найбільших державних портів України. Він розташований на

північно-західному узбережжі Чорного моря у Сухому лимані, у 19 км на південний захід від Одеси. Довжина причальної лінії складає близько 6 км. Довжина підхідного каналу порту сягає 1,4 км, ширина – 160 м, глибина – 17 м. Порт здатний приймати судна з осадкою до 13 м та довжиною до 275 м (в окремих випадках – до 300 м). Загальна площа складів відкритого типу становить 575 тис. м², площа критих складів дорівнює 27 тис. м². Потужності порту дозволяють обробляти більш ніж 32 млн. тонн. вантажів на рік. Основна спеціалізація порту – вантажно-розвантажувальні роботи та зберігання руди, сірки, зернових, контейнерів, а також зберігання та транспортна обробка рідкої рослинної олії. Загальна складська потужність терміналу для зберігання зерна дорівнює 4 млн. тонн, сховища руди – 3 млн. тонн, сірки – 2 млн. тонн. Також порт має паливний термінал для перевантаження та зберігання нафтопродуктів (дизельне паливо, бензин, мазут та сира нафта) та комплекс для зберігання зріджених газів.

Вантажообіг ДП «Чорноморський морський торговельний порт» в 2018 році склав 15,9 млн. тонн., що на 16,3% більше, ніж за січень-грудень 2015 року. Вантажопереробка державного портового оператора за підсумками року склала 41,3 % загального вантажообігу порту. Приватними портовими операторами перероблено 9,4 млн. тонн., що склало 58,7 % загального обсягу вантажообігу. В тому числі, приватними портовими операторами через причали ДП «Азовський морський торговий порт» — 6,1 млн. тонн. (38,4% загального обсягу). За підсумками 2018 року перероблено навалювальних вантажів 12 млн. тонн. (96,4 % від рівня 2017 року), наливних — 1,4 млн. тонн. (79,8% від показників 2017 року), генеральних вантажів — 2,5 млн. тонн. (81,8% від показників попереднього року). Найкращі результати за підсумками року досягнуто в переробці зерна — майже 8,0 млн. тонн. (приріст 56,9% до рівня 2017 року). Загалом Чорноморський морський порт в 2018 році прийняв 998 суден та 139 929 вагонів.

Маріупольський морський торговельний порт розташований у північно-західній частині Таганрозької затоки Азовського моря, на відстані 23 км від

входу до затоки. Цей порт є головними морськими воротами Донбасу та одним із чотирьох найбільших портів України (разом із портами «Південний», «Одеса» та «Чорноморськ»). Наразі, нажаль, знаходиться під окупацією в зв'язку зі збройною агресією РФ.

Територія порту Маріуполь складає 77,7 га, довжина причальних ліній становить 4,2 км, а кількість причалів – 18. Порт «Маріуполь» може приймати судна довжиною до 250 метрів з осадкою до 8 метрів. Середня глибина підходів до порту дорівнює 8,6 м. Маріупольський морський торговельний порт надає великий діапазон портових послуг, а також виконує перевалку вантажів із залізничного, автодорожнього транспорту та річкових суден на морські судна. Порт забезпечує обслуговування усіх типів вантажів: сипучих вантажів, контейнерів, важких і великогабаритних вантажів. На території порту розташований спеціальний термінал для транспортної обробки вугілля з обігом вантажу у 5 млн. тонн. вугілля на рік. Контейнерний термінал у порту Маріуполь має загальну площу 34 000 м² з потужністю у 50 000 одиниць TEU (двадцятифутовий еквівалент) на рік. Портові сховища включають: 11 800 м² закритих складів та 240 900 м² сховищ відкритого типу. Період навігації триває цілий рік, але в середньому протягом приблизно 35 днів на рік для навігації потрібно льодове проведення суден. Порт має залізничне, магістральне та річкове сполучення з більшістю країн СНД.

Щодо потенціалу ДП «Маріупольський морський торговельний порт», то обсяг його вантажопереробки за 2018 рік склав 6958,8 тис. тонн., що на 18.5 % менше 2017 року. Обсяг переробки металів у 2018 році збільшився до 3,2 млн. тонн., у 2017 на Маріупольському морському торговельному порті було перероблено 3,16 млн. тонн. У 2017 році метали займали перше місце в загальному обсязі вантажопереробки та складали 46,0 %, частка каботажної залізної руди у 2016 році становила 24,8%. Ці данні свідчать про те що порт має потенціал для розвитку та розширення в майбутньому. Загалом про потенціал порту Маріуполь можливо говорити тільки після завершення військових дій та його деокупації.

2.3. Оцінка ефективності поточних стратегій розвитку міжнародних морських портів

За умов поглиблення процесів глобалізації та євроінтеграції виникає потреба в обґрунтуванні інноваційних способів та інструментів підвищення результативності реалізації економічного потенціалу морських портів, ідентифіковані та розвідці факторів, що стримують трансформаційні процеси у вітчизняній транспортній системі.

Відмічають, що нагальність зростання результативності реалізації економічного потенціалу морського транспорту, удосконалення системи управління вантажопотоками, створення дієвої організаційної системи, що забезпечуватиме надання вантажовласникам якісних транспортно-експедиційних послуг виступає вирішальним пріоритетом не тільки для функціонування морської транспортної системи України. Морська портова система держави, як засвідчують проведені розрахунки фахівців Міністерства інфраструктури, вимагає запровадження майже 25 млрд. грн. інвестиційних потоків [50]. Для проведення відповідних реформаційних заходів було здійснено безліч економічних і правових заходів, де одним було ухвалення Закону України «Про морські порти України», офіційно прийнятий 17.05.2012 року [57]. Відповідно до цього Закону окреслює економічні, правові та організаційні аспекти розвитку вітчизняних морських портів. Із ухваленням цього Закону посилюється та прискорився процес приватизації підприємств морського транспорту держави.

Приватизаційні процеси, які відбувалися в підприємницькому секторі вітчизняного морського транспорту, на відміну від аналогічних подій в промисловій індустрії України, розпочалися трохи згодом. Для здійснення зазначеного процесу реформування необхідно було виконати доволі значний обсяг економічних і правових завдань, де саме ухвалення Закону України «Про морські порти України» [57] стало одним із пріоритетних завдань, після ухвали якого було засновано Адміністрацію морських портів України з

відповідними філіями. Цим філіям на місцях було передано на баланс все стратегічне майно, яке не підлягає процесу приватизації. При цьому слід зазначити, що перевантажувальні потужності, до яких віднесено склади, мала механізація крани будиночки, побутові їдальня тощо, zostалися на балансі державних підприємств, якими були морські торговельні порти. Саме до цього майна ще доці не вгамовується інтерес.

До головних векторів реформування, як зазначено в Стратегії розвитку морського транспорту на період до 2020 року, віднесено сприяння розвитку інвестиційних проектів різних форм державно-приватного партнерства, а саме: концесії, приватизації, оренди, що визначаються та прописуються в Законі «Про морські порти України» [57]. Повстає потреба в опрацюванні власного механізму здійснення концесійних контрактів, одночасно враховуючи особливості розвитку конкретного порту [62]. Саме через цей факт найпоширеніша формою в морській портовій системі є концесія. Слід відмітити, що переваги концесійних умов при укладанні контрактів з інвесторами більшість морських держав світу.

Проведена оцінка використання інвестиційного потенціалу основних морських портів України засвідчила нарощення інвестиційних потоків по всіх аналізованих морських портах України. Переважно вони були орієнтовані на модернізацію та усучаснення основного капіталу, що становило 55 та 33 % відповідно.

У виробничій діяльності розвитку найвагоміше значення належить інноваційній активності економічних суб'єктів морської портової галузі, а також рівню їх інформатизації, адже ця частина затрат орієнтована тільки на активізацію інноваційних можливостей підприємств за напрямками освоєння нових послуг, автоматизацію виробничих процесів і інтегрування інноваційних технологій та нарощення рівня їх інформатизації з метою модернізації та покращення організаційної структури управління процесом виробництва. В ринковій економіці пріоритетне місце відведено освоєнню інноваційних продуктів.

Був проведений аналіз обсягу витрат, спрямованих на освоєння інноваційних продуктів, вітчизняними морськими портами, а також підвищення рівня інформатизації. Враховуючи те, що витрати на освоєння інноваційних продуктів та підвищення рівня інформатизації спрямовуються самими підприємствами, передбачається, що за обставин нарощення обсягів надання ними відповідних послуг, обсяги зазначених витрат синхронно підвищуватимуться, тоді як при зниженні ймовірний їх спад також.

Треба зважати те, що динаміка затрат на освоєння інноваційних продуктів сама по собі не характеризує ступінь їх задоволеності та доцільності освоєння, виникла потреба в розрахунку ряду відносних критеріїв: питомі інноваційні затрат з розрахунку на одного працівника, доля інноваційних затрат в загальному обсязі інвестицій

Стратегічно орієнтовні морські порти мають розвивати інноваційні підходи. Одним з напрямів, має бути використання смарт-технологій. Впровадження їх в діяльність морського порту дає можливість стати більш привабливими та конкурентоспроможними за рахунок зменшення витрат.

Штучний інтелект, Інтернет-технології та інші технологічні рішення дозволяють морським портам стати більш розумними з точки зору потоку вантажів, прогнозування ситуації або управління клієнтами. Моніторинг, збір даних і прогнозування використовуються для прийняття оптимальних рішень, вдосконалення процесів і підвищення їх ефективності чи чистоти. Проте ці перетворення все ще перебувають у зародковому стані. На даний момент морський порт є в основному ігровим майданчиком для технологічних інновацій, застосованих в логістиці. Існує передача навичок і знань з цих галузей логістики до портів, але порти все ще потребують власної цифрової революції.

З іншого боку, розумний порт не слід розглядати як просте застосування цифрових технологій. Інтелект порту також ґрунтується на його здатності розвивати спільний підхід. Географічні обмеження роблять порти обов'язковими шлюзами: неможливо відправити потік з Європи до Америки,

не переходячи через порт - якщо не використовувати повітряний транспорт, що набагато дорожче. Тому адміністрація порту повинна виступати в ролі координатора дій між судноплавними компаніями, виробниками потоків і логістичними інтеграторами. Адміністрація порту повинна як виробляти, так і здійснювати технічні і технологічні питання. Завдання полягає у створенні екосистем, спільнот інтересів і практик, які роблять порт більш інноваційними і, отже, більш привабливим.

Аналіз довів, що морські порти України мають внутрішній потенціал щодо здійснення інноваційних процесів. Головна мета системи стратегічного управління інноваційним розвитком має бути орієнтована на підвищення конкурентоспроможності портової галузі та інтеграції її до пріоритетної Європейської транспортної мережі.

Завданнями розробки стратегій інноваційного розвитку морських портів України мають бути:

- залучення більшого обсягу приватного капіталу та інвестицій у нові об'єкти та обладнання з метою розширення потужностей обробки вантажів, зокрема, в концесію;
- забезпечення створення нових конкурентних позицій в контексті інтегрування інновацій у напрямку використання смарт-технологій;
- активна участь у міжнародних організаціях з метою створення умов для транскордонних перевезень вантажів та приведення стандартів роботи морських портів у відповідність з європейськими вимогами.

Одним з конститутивних факторів стратегічного розвитку вітчизняних морських портів відносно перспективи реалізації інноваційних можливостей є структурність вантажопереробки, ціллю якої є створення відповідного фундаменту для результативного руху потоку матеріалів на основі використання інноваційного устаткування та технологічного оснащення. Цей вид діяльності безпосередньо пов'язаний з рухом напівфабрикатів, готової продукції, матеріалів, сировини та інше, що виконується на складі, у

виробничій зоні, на оптових базах, у терміналах, зокрема морських торговельних портів.

За для аналізу системи вантажопереробки було проведено дослідження в напрямку оцінки відповідних критеріїв основних морських торговельних портів України. Головні дані для розбору було взято з офіційних інтернет-джерел аналізованих морських портів [54].

Дослідження специфіки вантажообігу вітчизняних морських портів за минулі періоди показало, що їх вантажообіг в 2017 році склав 343,1 млрд. ткм, чи 105,8 відсотків від потоку, одержаного 2016 році. Вантажообіг суб'єктів морської транспортної мережі в 2018 році досяг 331,7 млрд. ткм, чи 96,6 відсотків від потоку 2017 року. В 2017 р. цими підприємствами відтранспортовано 635,9 млн. т вантажів, що складає 101,8 відсотків від потоків 2016 року. А в 2018 році відтранспортовано 624,1 млн. т вантажів, що складає 98,0 відсотків від потоків 2017 року. [27].

У 2018 році морські порти України перевалили майже 42 млн тон зернових, кукурудзи, що року та іншої сільськогосподарської продукції. Це на 1,8%, або на 0,7 млн тон більше обсягів 2017 року. На другому місці — руда — понад 28 млн тон, що на 2,2 % або майже на 600 тис. тон більше показників 2017 року. На третьому — металопродукція — понад 18 млн. тон.. Збільшення у порівнянні з попереднім роком складає 8,5% або 1,26 млн тон. На четвертій позиції — контейнерні вантажі, перевалка яких склала понад 846 тис. TEU, що на 18 % більше, ніж у 2017. Причому основними драйверами зростання вантажообігу за підсумками минулого року стали контейнери і чорні метали, які забезпечили приріст вантажопотоку на 4,318 млн. тон. Зростання обсягу оброблених вантажів відбулося за рахунок збільшення перевезень групи таро-штучних вантажів (на 18,8 %), серед яких найбільшого підвищення зазнало перевезення чорних металів та контейнерів (на 1,265 та 3,052 млн. тон.).

Всього за 2018 рік морські порти України обробили 11654 судна, що на 370 одиниць або на 3% менше, ніж у 2017 році.

Основну питому вагу в обсязі перевезень займали суховантажні сипучі вантажі, що складають 70 % від усієї кількості оброблених вантажів. Такого суттєвого відсотка ця група вантажів досягла за рахунок перевезень хлібних продуктів, основу яких становить зерно та руди (30,61 та 20,76 % відповідно). Водночас якщо перевезення хлібних продуктів здійснюється виключно на експорт (40 % в експорті вантажів), то вугілля — виключно імпорт (24 % в імпорті оброблених вантажів). Руда, що також займає 5 частину обробки вантажів в портах України в більшій мірі імпортується (32 % в імпорті оброблених вантажів) та в меншій мірі експортується (18,4 % в експорті вантажів).

У структурі обробки вантажів друге місце займає група таро-штучних вантажів, основну питому вагу в якій складають чорні метали та контейнерні перевезення (11,9 та 8,1 % відповідно). До того ж якщо перші в основному експортуються, то контейнерні перевезення орієнтовані в основному всередину країни, адже їх питома вага в імпорті вантажів складають майже 20%, що є 3 показником після руди та вугілля (32,2 та 24,2 % відповідно).

Контейнерами за межі країни експортуються такі товари, як зерно, фрукти, харчові вантажі, а також металопродукція, будівельні матеріали. Імпортуються переважно обладнання, текстиль, харчові вантажі, алкоголь, пластик/ПВХ.

Результати проведеного вище аналізу стану і показників розвитку морських портів України дозволяють ідентифікувати деструктивні чинники впливу на стратегічний розвиток вітчизняних морських портів. Забезпечення комплексного розвитку морських портів України, проголошене метою, редакція якої наведена в Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [27] та передбачає здійснення на основі виявлених переваг, умов розвитку портової галузі, проблем її функціонування, викладених у згаданому документі.

Якщо говорити про огляд портової діяльності України (2021-2023)

Загальна продуктивність порту

Загальна пропускна спроможність: у 2022 році загальна пропускна спроможність українських портів становила приблизно 145 мільйонів тонн, що дещо знизилося порівняно з роками до пандемії через триваючий конфлікт і геополітичні проблеми.

Контейнерні перевезення: у 2022 році українські порти перевантажили близько 1,15 мільйона TEU (двадцятифутових еквівалентних одиниць), продемонструвавши стійкість до складних умов.

Ключові порти та види діяльності

Одеський порт:

- пропускна спроможність: оброблено близько 24 мільйонів тонн вантажів у 2022 році.
- контейнерні перевезення: приблизно 600 000 TEU.
- основні товари: зерно, чорні метали, нафтопродукти.

Порт Миколаїв:

- обсяг пропускної здатності: у 2022 році досяг приблизно 28 мільйонів тонн.
- основні товари: зерно, олія, добрива.

Порт Чорноморськ:

- вантажопідйомність: перевантажено близько 20 мільйонів тонн у 2022 році.
- контейнерні перевезення: близько 250 000 TEU.
- основні товари: зерно, залізна руда та тара.

Порт Південний:

- вантажопідйомність: приблизно 50 мільйонів тонн, зберігаючи позицію найбільшого порту за обсягом.
- основні товари: залізна руда, вугілля та хімічні продукти [74].

Загальний морський рух - згідно з даними MarineTraffic, у 2022 році українські порти зафіксували близько 8500 заходів у порти. Незважаючи на геополітичну напруженість, у певні періоди спостерігалось помітне

збільшення відвідувань суден, що свідчить про постійну торгівлю та стійкість морських операцій [75].

Виклики та розвиток

Вплив конфлікту: триваючий конфлікт з Росією значно вплинув на роботу портів, особливо в портах Азовського моря, таких як Маріуполь. Проте основні порти на Чорному морі продовжують працювати зі скоригованими заходами безпеки.

Інвестиції в інфраструктуру: були постійні зусилля для модернізації портової інфраструктури, інвестиції були зосереджені на розширенні контейнерних терміналів і покращенні засобів обробки зерна для підвищення ефективності та потужності.

Цифровізація: Україна інвестує в цифровізацію портів, щоб оптимізувати роботу, покращити відстеження вантажів і підвищити загальну ефективність. Це включає впровадження передових систем портового співтовариства та цифрових митних процедур.

Оперуючи результатами дослідження таких вітчизняних науковців, як: як Н. Дубовик [30], О. Карпенко [37], А. Мишко [46], а також враховуючи проведене дослідження, слід навести основні переваги і можливості, а також недоліки та загрози стратегічного розвитку морських портів України.

Окремо треба відмітити, що дія окреслених факторів відбувається на протязі доволі тривалого періоду, оскільки локалізувати їх деструктивну дію ще поки не вдалося. Більш того, посилення глобалізаційних, а також інтеграційні процесів синхронно із нестабільною суспільно-політичною ситуацією держави генерують нові та трансформують дію існуючих деструктивних факторів стратегічного розвитку морських портів України, що вимагає їх більш ґрунтового дослідження та урахування в розробці адаптивної стратегії інноваційного розвитку морських портів України.

Конкурентоспроможність є головним показником стратегічного розвитку економіки країни. Проблема підвищення конкурентоспроможності морських портів України безперечно виникає з точки зору використання

державою свого транзитного потенціалу. Ще це питання аналізується як елемент організаційних проектів розвитку морської інфраструктури.

Одним з головних показників конкурентоспроможності країни в цілому та окремих її структур є Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index). Щорічно Всесвітній економічний форум (WEF) складає індекс конкурентоспроможності і один із показників є якість інфраструктури, в який входить і показник якості морських портів країни, й видає за результатами своїх досліджень звіт – The Global Competitiveness Report.

Пошук методичного інструментарію діагностики та ідентифікації конститутивних факторів стратегічного розвитку морських портів України обтяжується наступними характерологічними аспектами.

По-перше, можливість застосування кількісних методів аналізу та діагностики, насамперед, статистичних, використання яких сприятиме ідентифікації тенденцій стратегічного розвитку вітчизняних морських портів, проте обмежена радикальною трансформацією умов їх розвитку в період з 2015 по 2018 роки. Як вже було зазначено раніше, ця зміна викликана анексією Кримського півострова, на території якого налічувалося п'ять об'єктів морської портової інфраструктури в містах: Євпаторія, Керч, Севастополь, Феодосія, Ялта, що, в свою чергу, привело до втрати одних і перерозподілу других вантажопотоків.

По-друге, на зменшення масштабів вантажопотоків також відбилася втрата окремих господарських і зовнішньоекономічних зв'язків, що спричинило перелом укладених закономірностей розвитку вітчизняних морських портів.

По-третє, формуванню сучасних тенденцій притаманний перманентний характер, що ще не накопичило достатню інформаційну платформу для здійснення аналізу, а тому застосування параметричного методичного інструментарію не є доцільним.

Виходячи з викладеного, виникає потреба в удосконаленні методичного інструментарію ідентифікації конструктивних і деструктивних факторів стратегічного розвитку морських портів України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

3.1. Забезпечення сталого розвитку та юридичні особливості в морській галузі України

Концепція управління та регулювання діяльністю морських портів України на рівні держи зазвичай розглядається як сукупність підходів, що окреслюють головний вектор, а також державну стратегію та тактику відносно створення відповідних умов, що забезпечують розвиток і нарощення конкурентних переваг морськими портами України як структурного елементу транспортно-виробничої інфраструктури держави, світової транспортної мережі з одного боку, та економічних суб'єктів - з іншого боку.

Щодо сталого розвитку українських портів було зазначено наступне:

Модель управління власником порту: на основі цієї моделі адміністрація порту може надати інвесторам портову інфраструктуру та землю для будівництва. Інвестори, у свою чергу, мають право протягом певного часу експлуатувати побудовані термінали.

Консолідація портової адміністрації: раціоналізація некомерційної адміністративної діяльності шляхом її консолідації на регіональній основі. Це допомагає знизити витрати та підвищити ефективність управління.

Участь органів місцевого самоврядування: стратегія розвитку передбачає механізм участі органів місцевого самоврядування в процесі планування розвитку морських портів. Це допомагає краще зосередитися на потребах регіонів.

Принципи корпоративного управління: реалізація принципів корпоративного управління в портовому секторі. Це сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління портом.

Електронні послуги в портах: розвиток електронних послуг у портах спростить процеси та забезпечить зручність для користувачів.

Розумна інфраструктура та екологічно безпечні технології: впровадження розумної інфраструктури та зменшення шкідливих викидів від виробничих процесів сприяє сталому розвитку та захисту навколишнього середовища.

Інформаційна система «Вікно в море»: впровадження інформаційної системи з більшою інтеграцією з інформаційними системами регуляторних установ. Це полегшує координацію та моніторинг діяльності порту.

Морський порт за редакцією Закону України «Про морські порти України» [57] – це визначена межами територія та акваторія, пристосована до надання послуг пасажирам та суднам, здійснення вантажних, експедиційних і транспортних робіт, а також інших пов'язаних з цим видів господарської діяльності. Відповідно до цього Положення суб'єкт портової діяльності може мати в своєму розпорядженні об'єкти портового майна, використання яких перебачено низкою відповідних договорів. Також в цьому положенні прописане те, що норми Закону практично нуліфікують в портовій галузі державну монополію, тим самим надаючи перевагу у здійсненні приватизації портовим об'єктам інфраструктури, сприяючи поширенню портового приватного підприємництва. Іншими словами, державна портова власність в процесі переходу до ринкових відносин поступово переходить до влади приватних економічних суб'єктів у рамках певної виробничої кооперації, проте не виключено, що згодом вона повністю може стати приватною. Головним пріоритетом таких трансформацій є посилення морської портової конкуренції, яка здатна підвищити ефективність розвитку морської портової індустрії одночасно задовольняючи споживчі вимоги користувачів краще, ніж це здатне зробити тільки одне державне підприємство [45, с. 130].

У системі центральних органів виконавчої влади Міністерство інфраструктури України виступає саме тим органом, що виконує роль забезпечення та здійснює функцію реалізації державної програми за

напрямами всіх видів транспортування та використання повітряного простору України.

Міністерство інфраструктури України, за редакцією Положення про Міністерство інфраструктури України [50] має право ухвалювати та здійснювати прогностичні та програмні директиви відносно розвитку та реконструкції в Україні національної транспортної мережі, сприяти впровадженню її до європейської та світової транспортних систем, що неможливе без стратегічного уявлення розвитку вітчизняних морських портів не лише як часткової, незалежної транспортної сфери, а і як складової національної виробничої інфраструктури, що достачає результативну інтеграцію України у світогосподарську економічну систему та, в кінцевому підсумку, забезпечує нарощення її конкурентних переваг на міжнародному ринку транзитних послуг, а також посилює імідж України як морської держави.

До головних завдань Департаменту морського та річкового транспорту Міністерства інфраструктури України відповідно до Закону України «Про морські порти» [57] віднесено:

- у рамках власних правових можливостей забезпечення здійснення в сфері морського та річкового транспорту єдиної науково-технічної, економічної, а також тарифної політики;
- опрацювання та виконання напрямків відносно розвитку національної транспортної інфраструктури морського і річкового напрямку, сприяння їх взаємодії, координування, забезпечення однакового господарського клімату для ведення діяльності суб'єктами морського і річкового транспорту різних організаційно-правових форм;
- співпраця в напрямку вирішення в сфері морського та річкового транспорту актуальних проблем щодо забезпечення інноваційно-інвестиційної розвитку;

- розробка та узгодження програм, відповідних законодавчих та нормативно-правових нормативів відносно розвитку транспорту морської та річкової сфери;

- співпраця в опрацюванні галузевих методичних рекомендацій відносно фінансового розвитку та покращення показників фінансово-економічної діяльності суб'єктів морської та річкової сфери.

Законом України «Про морські порти України» [57] передбачено заснування Адміністрації морських портів України, як суб'єкту державної власності, що регулює розвиток морських портів, розпорядження та використання державних об'єктів портової галузі, здійснення других зобов'язань самостійно або за допомогою функціонування своїх філій, утворених в кожному морському порту. Згідно з цим Законом, розгляд зобов'язань, які мають виконувати Адміністрації морських портів України, дають можливість визнавати, що для багатьох з них притаманна управлінська ознака. Так, до функцій державного підприємства «АМПУ» включено державне регулювання та контроль. Більш того, відповідно до прописаних в цьому Законі пріоритетів заснування державного підприємства очевидно, що до його обов'язків відноситься синхронне виконання адміністративно-владних завдань й ведення господарської діяльності. За даних обставин, як переконує Л. Валуєва, адміністративні повноваження можуть бути використані для реалізації цілей економічного розвитку [10, с. 93].

Від 4 березня 2013 р. згідно із вказівкою Кабінету Міністрів України № 133-р «Про погодження пропозиції щодо реорганізації державних підприємств морського транспорту» та відповідно до наказу Міністерства інфраструктури № 163 від 19.03.2013 р. «Про заходи щодо реорганізації державних підприємств морського транспорту, і створення державного підприємства «Адміністрація морських портів України» включено до низки об'єктів управління Міністерства інфраструктури України.

3.2. Розробка нових стратегій розвитку морських портів

В епоху глобалізації та постійної зміни технологічного ландшафту, морські порти стикаються з викликами, які вимагають нового підходу до стратегічного планування. Розробка нових стратегій розвитку морських портів є важливим елементом, який допоможе портам адаптуватися до цих змін, забезпечуючи їхню стабільність та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Стратегія має на меті:

- сприяти гармонійному розвитку та зміцненню конкурентних позицій портового сектору;
 - забезпечити адекватне обслуговування, ефективне керування та оптимальне використання стратегічних активів портової інфраструктури;
 - залучати приватні інвестиції на довготривалу основу для модернізації об'єктів портової інфраструктури;
 - створювати сприятливе середовище для ведення бізнесу в морському порту, забезпечуючи рівний доступ до послуг, що надаються в порту;
 - формувати мережу кластерів;
 - гарантувати безпеку морського плавання, життя і здоров'я людей, а також безпечну експлуатацію об'єктів портової інфраструктури;
 - здійснювати контроль за безпекою на морському транспорті;
 - сприяти матеріально-технічному та технологічному прогресу портового сектору та підготовці кваліфікованих кадрів;
 - попереджати забруднення навколишнього середовища, дотримуючись вимог щодо використання та охорони водних ресурсів в рамках території та акваторії морського порту;
 - забезпечувати екологічну безпеку відповідно до міжнародних норм.
- Також якщо казати про більш актуальні і сучасні методи та стратегії:*
- підтримка інновацій та технологічного прогресу в портовій галузі, що сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності.

- розробка та впровадження стандартів якості для послуг, що надаються в морському порту, з метою підвищення задоволеності клієнтів.
- сприяння сталому розвитку, враховуючи екологічні та соціальні аспекти, для забезпечення довгострокової стабільності портової галузі.
- забезпечення прозорості та відкритості управління портами, що сприятиме підвищенню довіри та партнерства з приватним сектором.
- підвищення рівня безпеки та захисту в портах, включаючи заходи щодо боротьби з кіберзлочинністю та захисту даних.
- сприяння розвитку міжнародного співробітництва та партнерства з іншими портами та морськими організаціями.

Україна, як країна з розвиненою морською інфраструктурою, стоїть перед викликом адаптуватися до нової реальності та змінити свій підхід, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Враховуючи поточні обмеження, пов'язані з блокадою та військовими діями, потрібно розробити нові стратегії, які допоможуть подолати ці виклики та забезпечити стабільний розвиток морської галузі та портів в Україні.

Далі наведено приклади можливих стратегій які були б доречними в ситуації і стані в яких знаходиться Україна:

1. розширення міжнародного співробітництва: Україна може активізувати співпрацю з міжнародними організаціями та іншими країнами з метою залучення інвестицій, обміну технологіями та навчання персоналу. Це може включати участь в міжнародних програмах, співпрацю з портами інших країн та укладання двосторонніх угод.
2. розвиток альтернативних маршрутів: Враховуючи обмеження, пов'язані з блокадою та військовими діями, Україна може розглянути можливість розвитку альтернативних маршрутів для морського транспорту. Це може включати розвиток інфраструктури в інших портах, які не зазнають впливу цих обмежень.
3. модернізація портової інфраструктури: Україна може інвестувати в модернізацію своєї портової інфраструктури, включаючи оновлення

обладнання, впровадження новітніх технологій та покращення умов праці для персоналу.

4. підвищення екологічної безпеки: Україна може впровадити стратегії, спрямовані на зменшення впливу портової діяльності на навколишнє середовище. Це може включати впровадження “зелених” технологій, покращення системи управління відходами та забезпечення дотримання міжнародних стандартів екологічної безпеки.

Звісно, наразі ця стратегія не є пріоритетною, але навіть зважаючи на обставини, ми не маємо права нехтувати безпекою природи, та повинні робити всі необхідні дії для забезпечення чистоти морського та річкового простору.

5. розвиток морського туризму: Україна може розглянути можливість розвитку морського туризму як способу диверсифікації своєї економіки та залучення додаткових доходів. Це може включати розвиток туристичної інфраструктури в портах, організацію круїзів та проведення культурних заходів.

Ці стратегії можуть допомогти Україні подолати поточні виклики та забезпечити більше-менш стабільний розвиток її морської галузі.

Разом з цим, як показало опрацювання достатнього кола теоретико-методичних положень, на сьогодні існує ціла низка проблемних аспектів в забезпеченні нормативно-правового поля розвитку морських портів України.

По-перше, на сьогодні єдиної концепції розвитку національного транспортного сектору, зокрема морської інфраструктури поки ще не існує. Однією з головних причин чого є те, що концепція реформування національного транспортного сектору не аналізується з позиції єдиної концепції розвитку об’єкту управління, а тільки як означення векторів доведення його до необхідного стану розвитку. Більш того, аспекти зазначеної концепції, її мета та задачі не наводяться у жодному ухваленому згодом програмному документі.

По-друге, цілі і завдання Концепції формування та розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні [56]

визначені як самостійні, а тому їх згадування в других програмних документах відсутнє.

По-третє, єдиним документом, в якому зазначається, що морські порти, враховуючи їх розміщення на лініях міжнародних транспортних мереж, входять до переліку складових національної транспортної і виробничої інфраструктури України є Стратегія розвитку морських портів України на 25 років [62]. Від результативності розвитку морських портів, відповідності їх міжнародним вимогам за техніко-технологічними та управлінськими критеріями, а також ефективності розвитку транспортно-виробничої інфраструктури держави залежить формування на світовому ринку конкурентоспроможності всього транспортного комплексу України. Більш того, пріоритети та задачі Стратегії не координують розвиток вітчизняних морських портів на створення єдиного транспортного комплексу, зокрема – міжнародних транспортних мереж.

По-четверте, відповідно до Закону України «Про транспорт» регулювання розвитком транспортної галузі з боку держави ведеться на основі використання економічних механізмів, а саме: інвестиційного, податкового, тарифного, фінансово-кредитного, а також на основі реалізації соціальної програми. Всі ці функції покладено на центральний орган виконавчої влади, Ради народних депутатів, а також на решту органів, що є уповноваженими згідно їх компетенції [61]. Утім слід зазначити, що і тут теж не визначено концептуальні положення та домінанти транспортної політики держави.

Отже, принципи стратегічного управління українськими портами повинні базуватися на концепції розвитку внутрішньої транспортної інфраструктури. З одного боку, цей документ є основою, яка демонструє роль держави у створенні сприятливих умов для будівництва та розвитку українських портів як частини національної транспортної мережі, а також визначає рамки та застосовність державних процесуальних норм. З іншого боку, він регулює правові основи реалізації стратегії розвитку транспортного комплексу України, що служить підґрунтям для затвердження стратегії,

програм і основних напрямків її реалізації. Документ охоплює аспекти управління стратегічним розвитком портів, встановлює пріоритети цього розвитку, визначає призначення та ефективність функціонування портів, уточнює їхню роль у сприянні соціально-економічному розвитку країни, а також у зміцненні економічної безпеки.

Складовими концепції є також домінанти стратегічного управління морськими портами України, як елементу вітчизняної транспортної мережі, та самостійного підкомплексу транспортного комплексу держави. Задачею цієї концепції повинне бути окреслення напрямків руху, механізмів, значення ролі держави відносно реалізації напрямків регулювання стратегічним розвитком морських портів України як складових транспортної мережі держави на основі засад Конституції України [40] і Стратегії сталого розвитку [58].

В рамках цього дослідження підхід до розгляду Концепції державного управління розвитком морських портів України ґрунтується, з одного боку, на упорядкуванні наукових положень і підходів, що окреслюють головний державний вектор, стратегію і спрямованість відносно формування цілісної системи розвитку та нарощення конкурентних переваг морських портів України в структурі всього транспортно-виробничого комплексу держави, світової транспортної мережі, а також в рамках регіональних господарських секторів, а з другого – самостійних економічних суб'єктів.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління морськими портами України на основі міжнародного досвіду

Отже, враховуючи вищевикладене, відповідно до головних складових механізму державного управління розвитком морських портів України розглянемо вектори його удосконалення:

- мета: здійснення державної політики функціонування морських транспортних України як господарського суб'єкта та складової національної

транспортної інфраструктури шляхом дієвого використання їх геопросторового розміщення та існуючих потужностей;

- задачі: сприяння лібералізації прав власності на активи морського порту; перехід до моделі порту-власника морських транспортних України; симетричність їх функціонування в мережі внутрішніх і зовнішніх транзитів як складової міжнародних транспортних систем;

- форми: правові (нормативно-законодавчі акти і правові результати їх використання); процесуальні (дефініціювання та заснування процесу державного управління діяльністю морських транспортних України); ієрархічні (покращення структури органів державного управління діяльністю національних морських транспортних мереж);

- заходи: адміністративно-правові (переконання, приписи, примус, регламенти); економічні (прямі – на рівні суб'єкт-суб'єктної комунікації, непрямі – на рівні суб'єкт-об'єктної комунікації); організаційні (улаштування комунікації органів державного управління, суб'єктів портової діяльності);

- інструменти: державна транспортна політика, політика держави у прилеглих соціальних секторах і механізми їх виконання.

Відповідно до наданої концептуалізації підходу структурно-пріоритетними домінантами встановлено:

- цільове діфіціювання, що передбачає конкретизацію пріоритетів стратегічного функціонування морських портів України в ієрархії «дерева цілей» Стратегії соціально-економічного піднесення держави на кожному відповідному рівні.

- гармонізація низки пріоритетів стратегічного розвитку морських портів України в напрямках забезпечення їх послідовності реалізації, розмежування та комплементарного взаємозв'язку та взаємодоповнення на кожному державному рівні.

До низки структурно-організаційних домінант враховано:

- гнучкість, зміст якого розкривається в забезпеченні «поточності» складових організаційної ієрархії як профільного міністерства, а також державного підприємства «Адміністрація морських портів України» відповідно до виконання структурно-пріоритетних і структурно-функціональних домінант управління розвитком морських портів України з боку держави;

- адаптивності, іншими словами, створення умов для пристосування морськими портами України до викликів зовнішнього оточення, а також забезпечення можливості інтегрування ними наукомістких технологій в напрямках управління, виробництва та надання послуг.

Домінантами структурно-процесуального характеру визнано:

- процесуальної оптимізації, зміст якого розкривається в послідовному перетворенні функціональної системи управління програмно-цільового спрямування на функціональну систему управління проектно-програмно-цільового спрямування, що відповідатиме вимогам виконання структурно-функціональних домінант;

- конкурентоспроможності, зміст якого розкривається можливістю відбору державних і приватних органів управління морськими портами України за допомогою використання ознак ефективності та результативності.

Представлена сукупність домінант управління стратегічним розвитком вітчизняних морських портів з боку держави може стати основою її концептуалізації. Слід відмітити, що цей документ діє на наступних основних нормативно-правових документах: Конституція України [40], Закон України «Про транспорт» [61], Закон України «Про морські порти України» [57], Кодекс торговельного мореплавства України [86], Податковий кодекс України та інші.

Щодо методів управління та регулювання діяльністю морських портів України на рівні держави, то вони мають бути розмежовані за критеріями взаємодії комунікаційності між інституційними органами управління, а також самими суб'єктами портової діяльності, що спричинює специфіку

використання відповідних державних важелів і інструментів дії на розвиток морських портів України, що продемонстровані нами на інструментальному рівні наведеної вище концепції.

Відносно організаційного рівня концепції державного управління та регулювання розвитком морських портів України, то цей рівень в основному представлений сукупністю методів, заходів, способів, а також механізмів комунікаційного супроводу відповідних державних інституцій управління та регулювання з відповідними суб'єктами портової діяльності.

Державний механізм управління та регулювання враховує наступні три ключові вектори, а саме:

- державне будівництво, до основних завдань якого віднесено означення форми державного регулювання та закріплення за ними правового статусу; державно-територіальної структури; означення головних державних пріоритетів і функцій; створення політичного поля; делегування функцій між головними органами державної влади та його підструктурними організаціями; визначення пріоритетів державного розвитку; виділення підсистем органів державної влади адекватно до делегованим їм функцій та пріоритетів розвитку держави;

- формування державної політики, суть якої криється в її обґрунтуванні з її подальшим узгодженням з ключовими векторами діяльності держави на основі визначення основних напрямів для реалізації державою дій та ухвалення вироків; означення чи внесення необхідних корективів в пріоритети та функцій державних інституцій, програмування, а також професійного забезпечення; опрацювання програм і термінів реалізації пріоритетів органів державної влади;

- виконання державної політики, а саме здійснення державою функцій регулювання за для виконання означених пріоритетів держави на протязі її еволюційного розвитку [36, с. 6].

Відносно виконання наступних двох векторів державного регулювання як механізму, то в системі центральних органів виконавчої влади головним

органом, як було вже зазначено нами раніше, Міністерство інфраструктури України є головним органом, що забезпечує їх реалізацію.

На основі проведеного дослідження зробимо наступні висновки відносно векторів удосконалення державного механізму управління стратегічним розвитком морських портів України.

По-перше, слід відмітити, що серед низки функцій держави в програмі стратегічного управління, зокрема – розвитком вітчизняних морських портів (цілепокладання, розробка стратегії та контроль за виконанням її пріоритетів, координування та узгодження щодо виконання окреслених задач стратегії, обґрунтування необхідності отримання стратегічних результатів [63], винятковості набирає функція цілепокладання, яка у загальному розумінні здійснюється як обґрунтування пріоритету, її розкриття за часовим критерієм і в певній інформаційній платформі шляхом врахування специфіки розвитку, що передбачає реалізацію окресленого пріоритету. Окреслення державних пріоритетів виступає фундаментом всього розвитку, означає перспективи в механізмі державного управління та регулювання на певний період. Враховуючи це, функція цілепокладання для держави входить до ціннісний орієнтирів, а також як розуміння об'єктом управління стану та тенденцій розвитку.

Обґрунтування та означення державних пріоритетів – це, передусім, окреслення цілей на рівні ключових векторів її діяльності, що наразі обґрунтовує напрями державної діяльності на короткострокову перспективу, в тому числі державного механізму управління та регулювання, а також застосовування існуючих ресурсів якими володіє держава; урахування стану розвитку національної економіки; пріоритетність серед інших розвинутих країн світ; економічний стан її розвитку та перспективи економічного піднесення країни.

Специфіка державного управління та регулювання розвитком вітчизняних морських портів розкривається тим, що на відміну від інших секторів національної економіки, функції держави щодо управління даною

сферою є забезпеченими відповідною нормативно-правовою платформою. Враховуючи вищезазначене, першочерговості набуває гармонізація стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняних морських портів із пріоритетами суб'єктів інших архітектурних рівнів, що означають державну економічну програму, горизонтальне та вертикальне кооперування, націленість країни у міжнародну спільноту, її участь в певних інтеграційних процесах та угрупованнях, що, в кінцевому підсумку, створює відповідну платформу для організації вітчизняних вантажопотоків у напрямку експорту-імпорту та означає перспективи транзитного розвитку. Відповідно повстає потреба в употужненні комунікацій у процесі обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняних морських портів між відповідними міністерствами й органами виконавчої влади, що передбачає поширення форм і методів цієї комунікації, поліпшування організаційно-управлінських процесів [33, с. 59].

По-друге, доволі слушно зауважують А. Мишко [47] на тому, що конкурентоспроможність це доволі відносний критерій, що характеризує розвиток суб'єкта господарювання. Тому платформою для проведення необхідного зіставлення використовуються бенчмаркінг, як інструмент зіставлення показників розвитку морського порту з аналогічними критеріями конкурентоспроможності портів-конкурентів, які обрано за еталон. Також, науковці переконують, що конкурентоспроможність це ознака, що розкриває ступінь задоволення порту споживачів його послуг відносно других суб'єктів портової галузі, які надають свої послуги на відповідному ринку; здібністю морського порту відповідати конкурентним викликам. Отаким чином, гармонізація стратегічних пріоритетів розвитку морських портів України з пріоритетами суб'єктів інших ієрархічних рівнів дає можливість означити групу гіпотетичних портів-конкурентів, відносно яких треба наростити свої конкурентні переваги за для забезпечення зростання дієвості державного механізму управління та регулювання стратегічним розвитком вітчизняних морських портів.

По-третє, рівень конкурентоспроможності морського порту означає можливості результативного використання його ресурсної бази, іншими словами, конкурентоспроможність це ознака результативності розвитку порту в напрямку реалізації пріоритетних цілей його розвитку [39]. Проте, досягнення такого стану неможливе без узгодженої політики держави стосовно управління та регулювання стратегічним розвитком морських портів України.

По-четверте, морські порти України не лише є стратегічно-важливими економічними суб'єктами національної економіки, а й є одним із тих суб'єктів, що забезпечують левову частину формування регіонального державного бюджету тим самим відіграючи вагомую роль у розвитку адміністративно-територіального механізму. Саме тому механізм державного управління та регулювання стратегічним розвитком морських портів України відіграє вагоме значення у вирішенні цілої низки актуальних проблем з приводу покращення соціально-економічних умов розвитку відповідного регіону шляхом підтримки розвитку морських портів, як структурного елементу транспортно-виробничої інфраструктури цього регіону.

Перелік державних цільових програм за їх орієнтування визначено в положеннях Закону України «Про державні цільові програми» [55].

Наведені державні цільові програми виконують роль доволі вагомого інструменту управління та регулювання стратегічним розвитком вітчизняних морських портів, утім його можливості наразі застосовуються не в повному обсязі. Слід відмітити, що в ході розробки державної стратегії розвитку територіальні пріоритети розміщення морського порту забезпечуються Законом України «Про державні цільові програми».

Таким чином, до виконання функцій державного управління та регулювання стратегічного розвитку морських портів через реалізацію державних цільових програм можуть бути залучені як місцеві органи державного управління, органи місцевого самоврядування, так і територіальні

громади як головні представники задоволення соціально-економічних вимог населення.

По-п'яте, факт наявності в країні трьох типів морських портів а саме: порт-хабів, диференційованих морських портів, а також нішевих морських портів, ставлять за необхідне подальше проведення удосконалення державного механізму управління та регулювання розвитком морських портів України в напрямку диференціації форм, методів, а також інструментів управління їх стратегічним розвитком.

Об'єктивуючи новітні підходи до структуризації методів державного механізму управління та регулювання, О. Мельниченко [43] виокремлює їх: за формами дії на методи прямої та непрямой дії. Відповідно за напрямом дії – адміністративні, нормативно-правові, соціально-економічні, організаційні, психологічні. При цьому науковець відмічає, що за допомогою використання методів прямої дії природно здійснюється вплив на стан об'єкта, на яке спрямоване управління, тоді як з допомогою методів непрямой дії здійснюється посередній вплив, адже вони призначені для забезпечення сприятливого господарського клімату. Разом з цим, результативне розмежовування державних методів, спрямованих на підтримку діяльності вітчизняних морських портів на перспективу забезпечують економічні методи, а саме: оренду і концесію, податкове стимулювання, пільгове кредитування, трансформацію зменшення ставок рефінансування, державне замовлення, власності, цільове бюджетне фінансування, дотації, субсидії, регулювання цін, митні обмеження тощо. За даним диференціюванням створюються умови для максимального урахування специфіки розвитку морського порту, на яке спрямоване державне стратегічного управління, створення умов для їх функціонування, місця у вітчизняній транспортній галузі, комунікаційного супроводу із соціумом тощо. При цьому, до негативних особливостей диференціювання зазначених державних методів управління є те, що виникає потреба в удосконаленні догм і процедур комплементарного взаємозв'язку між управлінськими рівнями, а також нарощення інформаційно-аналітичної

платформи, необхідної для розробки прогнозних планів розвитку вітчизняних морських портів на перспективу.

Можна зазначити, що виконання необхідних трансформацій в державному механізмі управління та регулювання розвитком морських портів України має відбуватися за наступними напрямками: забезпечення відповідних умов на законодавчому рівні за для мотивування розвитку партнерства між державою та приватними суб'єктами морських портів на перспективу; удосконалити нормативно-правове поле, яке відповідало б міжнародному законодавству управління морської портової діяльності; здійснювати дієвий контроль з боку держави за виконанням суб'єктами портової діяльності законодавчих вимог державного та міжнародного рівнів; створити необхідні умови для формування сприятливого інвестиційного клімату з метою заохочення гіпотетичних інвесторів у розвиток морських портів; створити систему стимулювання розвитку суб'єктів морської портової галузі будь-якої організаційно-правової форми на конкурентних засадах.

Враховуючи ці обставини, розглянута функціонально-організаційна модель забезпечення стратегії інноваційного розвитку морських портів, яку структуровано за наступними чотирма елементами інтегрування інноваційного продукту: (початкова підготовка, відновлення, інформаційний обмін, контролювання), а також трьох конститутивних синергетичних ознак взаємодії в процесі інноваційного розвитку (комплементарність результатів (КР), синергічне використання ресурсів (СВР), а також зовнішня співробітництво (ЗС)).

Відповідно, стратегія інноваційного розвитку морських портів України передбачає наступні послідовні етапи, виконання деяких з яких можливе за участю різних учасників інноваційного процесу. Тому функціонально-організаційне забезпечення інноваційного процесу відіграє вагомий роль в реалізації стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку порту. Це сприятиме досягненню гармонійного контакту із споживачами послуг морської портової системи, ефективному використанню інвестиційних

ресурсів, нарощенню нових довгострокових переваг, напрацюванню іміджу та максимізації ринкової вартості бізнесу. Іншими словами, кінцевою метою інтегрування інноваційного продукту є можливість максимізації ринкової вартості морського порту.

Враховуючи поточний стан портової галузі, перспективні тенденції її розвитку, бажання зберегти статус України як морської держави та певні дії державних органів у цьому напрямку, доцільним є створення кластерів як ефективної форми об'єднання портового господарства з промисловим сектором, обслуговуючими та супутніми галузями. У світовій практиці кластери відомі як сучасна форма інтеграції влади, науки та виробництва. В Україні у морській галузі вже наявні необхідні передумови для формування таких кластерів:

- вигідне географічне розташування;
- наявність вищих навчальних закладів, які готують спеціалістів для морської галузі, та науково-дослідних установ, що проводять дослідження у цій сфері;
- досвідчені фахівці з досвідом роботи у сфері морського транспорту;
- добре налагоджені виробничо-економічні зв'язки.

Малі та середні підприємства, що працюють у портовій сфері, об'єднуючись у кластери, збережуть свою автономію, але отримають значні переваги як у вирішенні стратегічних завдань, так і в повсякденній діяльності. Серед цих переваг варто відзначити:

- захист юридичних прав суб'єктів господарювання у портовому бізнесі;
- навчання та можливість перекваліфікації кадрів за потреби;
- проведення прикладних наукових досліджень;
- інформаційне забезпечення;
- юридичне, економічне та науково-технічне консультування;
- рекламні послуги;
- фінансова підтримка на вигідніших умовах;
- забезпечення безпеки господарської діяльності.

Для внесення цих змін необхідно зробити наступне:

- створення законодавчих умов для довгострокового сприяння та підтримки державно-приватного партнерства в портах;
- забезпечення ефективного моніторингу дотримання вимог національного та міжнародного законодавства суден, морських терміналів, портових операторів та інших суб'єктів портової діяльності;
- сприяння розвитку всіх видів промислово-господарської діяльності в портах компаній різних форм власності на засадах добросовісної конкуренції;
- забезпечення суттєвого підвищення рівня привабливості портового сектору для інвесторів, що призведе до суттєвого збільшення темпів розвитку портів;
- зміна системи регулювання діяльності порту відповідно до міжнародного права.

Сучасна структура управління державними портами, яка використовує традиційні бюрократичні процедури для вирішення питань функціонування та розвитку портової сфери, не сприяє створенню рівних умов для економічної конкуренції. Навпаки, вона створює законодавчі та організаційні перешкоди для запровадження ефективних і прозорих механізмів інвестування в розвиток портової діяльності.

Отже, необхідні кардинальні структурні зміни, що дозволять розбудовувати ринкову інфраструктуру в портовій сфері, суттєва модернізація системи регулювання портової діяльності на всіх рівнях, а також реалізація принципів державно-приватного партнерства в морських портах.

Для здійснення таких перетворень, відповідно до світових тенденцій, необхідно провести певні зміни у системі регулювання портової діяльності та державній системі забезпечення безпеки судноплавства. Це повинно охопити органи державної влади, зокрема Міністерство інфраструктури, з утворенням відповідних структурних підрозділів, які нести відповідальність за діяльність у портовій галузі.

Українські порти зберегли свої організаційні структури практично без змін з часів доринкових форм функціонування. Основною характеристикою їхніх внутрішніх структур є жорстке підпорядкування всіх видів діяльності головній меті – перевантаженню вантажів з морського транспорту на наземний і навпаки, а також обслуговуванню транспортних засобів, вантажів та пасажирів.

Для підвищення ефективності роботи портів необхідно створювати окремі фінансово незалежні підрозділи, які об'єднуюватимуть види діяльності з подібними результатами. Взаємовідносини між підрозділами різних видів діяльності повинні будуватися на договірних умовах та принципах еквівалентного обміну. Такий підхід дозволить підвищити ефективність роботи не тільки окремих підрозділів, але й порту в цілому, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності.

Розглядаючи порти як економічні системи, де здійснюється трансформація ресурсів, портовий маркетинг повинен функціонувати як на вході цієї системи – у придбанні необхідних ресурсів, так і на виході – у реалізації продукції, робіт та послуг користувачам портів (вантажовласникам, судновласникам тощо).

Для забезпечення високої конкурентоспроможності українських портів необхідно впроваджувати сучасні організаційні моделі, що відповідають ринковим умовам. Це включає створення фінансово незалежних підрозділів, які займаються спеціалізованими видами діяльності, такими як обробка вантажів, транспортних засобів і пасажирів. Важливим питанням є встановлення договірних відносин між підрозділами на основі принципу справедливого обміну, що оптимізує ресурси та підвищує продуктивність порту.

Для того, щоб забезпечити ефективний розвиток морських портів України, необхідно враховувати різноманітні стратегічні напрями та заходи. Нижче представлена таблиця, яка ілюструє ключові аспекти стратегічного розвитку портової інфраструктури (табл. 3.1.):

Таблиця 3.1.

Напрями стратегічного розвитку портової інфраструктури

Напрямки стратегічного розвитку морських портів України	
Диверсифікації портової діяльності	Послуги з обслуговування суден Виконання завдань, пов'язаних з перевантаженням Берегові роботи.
Розвиток збутової діяльності	Діяльність у сфері збуту продукції. Заходи з поширення інформації
Створення підприємстві організацій	Надання промислових послуг Промислова обробка товарів
Розвиток малих підприємстві кластерів	Розвиток економічної інфраструктури Обслуговування вантажопотоків Наявність відповідної структури
Вдосконалення кадрової політики	Підготовка спеціалістів Підвищення кваліфікації Ротація експертів
Формування ефективно функціонуючого портового співтовариства	Залучення вантажопотоків Покращення інфраструктури гармонізація відносин
Реформування власності	розділ видів діяльності розширення номенклатури послуг
Передача портової інфраструктури у власність місцевих органів державної влади	Покращення міста Розв'язання соціальних проблем

Джерело: складено автором

Отже, функціонально-організаційна модель забезпечення стратегії інноваційного розвитку морських портів спрямована на результативне

інтегрування інновацій у діяльність морських портів шляхом підтримки дієвої організаційної координації, а також створення організаційної платформи для інтегрування відповідних зв'язків між процесами управління інноваційними продуктами та здійсненню контролю за ефективністю їх впровадження та використання.

Для остаточного ухвалення вибору стратегії інноваційного розвитку морського порту пропонується використовувати показник інтегральної інноваційної спрямованості для проведення оцінки стану інноваційного розвитку морського порту.

За цією методикою інтегральний критерій враховує визначення ряду локальних показників, які згруповано за проміжними інтегральними індикаторами: економіко-фінансовий, інвестиційний та соціальний. Можливі локальні показники стратегії інноваційного розвитку морських портів згруповано за такими проміжними інтегральними індикаторами: економіко-фінансовий, інвестиційний та соціальний. В процесі консолідації опрацьованої інформації визначають ваги локальних показників, згодом обчислюють проміжні інтегральні індикатори на основі чого й розраховують інтегральну інноваційну спрямованість.

За сучасних умов посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів адаптивний підхід рекомендовано використовувати як методологічну платформу для розробки механізму реалізації адаптивної стратегії інноваційного розвитку морського порту. Пріоритетність розробки організаційно-економічного механізму реалізації адаптивної стратегії інноваційного розвитку морських портів визначена наступними концептуальними домінантами:

- можливість адаптування до викликів зовнішнього оточення шляхом використання релевантних адаптаційних заходів;
- подолання непередбачуваних явищ на основі забезпечення маневреності критеріїв розвитку порту з метою забезпечення реалізації його стратегії у напрямку інноваційного розвитку;

- прийняття рішень, що є адекватними ураховуючи фактичний стан діяльності порту;
- проведення оцінки стратегічної позиції морського порту;

Розглянутий механізм реалізації адаптивної стратегії інноваційного розвитку ґрунтується на застосовуванні варіантів превентивної або активної активізації адаптаційних можливостей потенціалу морського порту до максимально можливого рівня реалізації стратегічних пріоритетів його розвитку, що сприяє нарощенню конкурентних переваг та зміцненню ринкових позицій. Кожен структурний елемент наданого механізму є послідовним етапом, виконання якого забезпечує реалізацію стратегії розвитку порту.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Загальні вимоги Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі 1974 р. (СОЛАС-74 / SOLAS) до встановлення на судні рятувальних шлюпок й плотів та чергових шлюпок. Забезпечення їх спуску та підйому й посадки в них людей

Укомплектування рятувальних шлюпок та плотів командами та керівництво ними (див. дод. 1.):

1. це правило застосовується до всіх судів.
2. на судні має бути достатня кількість підготовленого персоналу для збору людей, які не мають відповідної підготовки, та надання їм допомоги.
3. на судні має бути достатня кількість членів екіпажу, якими можуть бути помічники капітана або дипломовані особи, для управління рятувальними шлюпками і плотами та спусковими пристроями, необхідними для залишення судна всіма людьми, що знаходяться на борту.
4. командиром кожної призначеної для використання рятувальної шлюпки або кожного призначеного для використання рятувального плоту повинен бути помічник капітана або дипломована особа. Проте Адміністрація, враховуючи належним чином характер рейсу, кількість людей і характеристики судна, що перебувають на борту, може дозволити, щоб, замість зазначених вище осіб, командирами рятувальних плотів призначалися особи, які мають практичні навички у поводженні з рятувальними плотами та управлінні ними. На рятувальні шлюпки мають також призначатися заступники командира.
5. командир рятувальної шлюпки або рятувального плоту повинен мати список членів команди рятувальної шлюпки або рятувального плоту і стежити за тим, щоб особи, які перебувають у його підпорядкуванні, знали свої

обов'язки. Заступник командира рятувальної шлюпки також повинен мати список членів команди рятувальної шлюпки.

6. на кожну моторну рятувальну шлюпку або кожен моторний рятувальний пліт має бути розписана особа, здатна експлуатувати двигун та виконувати його незначні регулювання.

7. капітан повинен забезпечити рівномірний розподіл осіб, згаданих у пунктах 2, 3 та 4, за наявними на судні рятувальними шлюпками та плотами.

4.2. Види відповідальності за порушення законодавства з охорони праці

За порушення нормативно-правових актів з охорони праці, створення перешкод для діяльності посадових осіб і органів державного нагляду, громадського та регіонального контролю передбачена дисциплінарна, адміністративна, кримінальна та матеріальна відповідальність (стаття 43).

Дисциплінарна відповідальність передбачає такі дисциплінарні стягнення: *догана та звільнення з роботи* (стаття 147 КЗпП України). Дисциплінарну відповідальність накладають вищі посадові керівники, коли з вини посадової особи, адміністративно-технічних працівників допускається порушення вимог охорони праці, що призвели чи можуть призвести до тяжких наслідків.

Дисциплінарне стягнення застосовується безпосередньо за виявленням провини, але не пізніше одного місяця від дня його виявлення, не враховуючи часу звільнення працівника від роботи в зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебуванням його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців від дня здійснення провини. Перед тим, як накласти дисциплінарне стягнення, роботодавець зобов'язаний зажадати від працівника, що провинився письмове пояснення. У випадку, коли працівник не подав пояснення в установлений термін,

дисциплінарне стягнення може бути накладене на основі матеріалів, що є у роботодавця.

За кожне порушення може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення. Стягнення оголошується в наказі та повідомляється працівнику під розпис.

Адміністративна відповідальність настає за будь-які посягання на загальні умови праці.

Відповідно до стаття 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення порушення вимог законів та нормативно-правових актів з охорони праці тягне за собою адміністративну відповідальність у вигляді накладання *штрафу* на працівників і, зокрема, службових осіб підприємств, а також громадян – власників підприємств. Штрафи накладають органи державного нагляду за охороною праці згідно з Кодексом України про адміністративні правопорушення. Закон України про охорону праці (стаття 43).

Верховна Рада України ухвалила Закон "Про внесення змін до статей 19 та 43 Закону України "Про охорону праці" (щодо штрафних санкцій):

Законодавчим актом передбачається посилення адміністративної відповідальності за порушення законодавства про охорону праці та приведення цих норм у відповідність до чинного законодавства України.

У статті 43 частини першу та другу викладено в редакції, що передбачає "За порушення законодавства про охорону праці та невиконання приписів (розпоряджень) посадових осіб центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці до сплати штрафу в порядку, встановленому законом. Сплата штрафу не звільняє юридичну або фізичну особу, яка відповідно до законодавства використовує найману працю, від усунення виявлених порушень у визначені строки.

Максимальний розмір штрафу не може перевищувати п'яти відсотків середньомісячного фонду заробітної плати за попередній рік юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю".

Документом також статтю 43 після частини другої доповнено новою частиною такого змісту:

"За порушення вимог, передбачених частиною третьою і четвертою статті 19 цього Закону, юридична чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю, сплачує штраф із розрахунку 25 відсотків від різниці між розрахунковою мінімальною сумою витрат на охорону праці у звітному періоді та фактичною сумою цих витрат за такий період".

Частину четверту статті 43 викладено в редакції, згідно з якою "Несплата або неповна сплата штрафу юридичними чи фізичними особами, які відповідно до законодавства використовують найману працю, тягне за собою нарахування пені на несплачену суму штрафу (його частини) із розрахунку 120 відсотків річних облікової ставки Національного банку України, яка діє в період такої несплати, за кожний день прострочення".

Документом також викладено частину шосту статті 43 у редакції, яка передбачає, що "Рішення про стягнення штрафу може бути оскаржено до вищого у порядку підлеглості органу або посадової особи центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці у місячний строк, або у судовому порядку згідно з законодавством України".

Матеріальна відповідальність робітників і службовців регламентується статтями 130 – 138 КЗпП України і статтею 450 Цивільного кодексу України і *передбачає відшкодування матеріальних збитків* державі, підприємствам, організаціям та потерпілим особам.

Загальними підставами накладення матеріальної відповідальності на працівника є:

– наявність прямої дійсної шкоди;

- провина працівника (у формі наміру чи необережності);
- протиправні дії або бездіяльність працівника;
- наявність причинного зв'язку між винуватим та протиправними діями (бездіяльністю) працівника та заподіяною шкодою.

На працівника може бути накладена відповідальність лише за наявності всіх перелічених умов; відсутність хоча б однієї з них виключає матеріальну відповідальність працівника.

За наявності в діях працівника, яким порушені правила охорони праці, ознак кримінального злочину, на нього може бути покладена повна матеріальна відповідальність, а за відсутності таких ознак на нього покладається відповідальність в межах його середньомісячного заробітку.

Неповнолітні особи є повноправною стороною трудового угоди і повинні нести майнову відповідальність за шкоду, що заподіяна з їх вини, нарівні з усіма робітниками і службовцями, без притягнення до процесу відшкодування шкоди їх батьків (опікунів) чи осіб, що їх замінюють.

Кримінальна відповідальність за порушення правил охорони праці передбачена статтями Кримінального кодексу України, що об'єднані в розділ Х “Злочини проти безпеки праці”. Суб'єктом злочину з питань охорони праці є будь-яка службова особа підприємства, установи, а також громадянин-власник підприємства чи уповноважена ним особа. Кримінальна відповідальність настає не за будь-яке порушення, а за порушення вимог законодавства чи нормативно-правових актів про охорону праці, якщо це порушення створювало небезпеку для життя або здоров'я громадян.

Порушення вимог законодавчих та інших нормативно-правових актів, передбачених вищезазначеними статтями КК України, карається штрафом до п'ятдесяти неоподаткованих мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або обмеженням волі на строк до дванадцяти років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років або без такого.

4.3. Вогнегасні засоби. Вибір вогнегасних засобів в залежності від класу пожежі.

Щоб забезпечити належне та належне реагування на надзвичайні ситуації, також важливо знати різні типи вогнегасників, які повинні бути на кожному судні в морі (див. дод. 2.):

1. водяні вогнегасники (Клас А)

Водяні вогнегасники є найпоширенішим типом, призначеним для пожеж класу А за участю звичайних горючих речовин. Вони працюють, охолоджуючи вогонь і знижуючи температуру нижче точки займання. Однак водяні вогнегасники ніколи не слід використовувати для пожеж класу В, С або електричних пожеж, оскільки вода може проводити електрику та поширювати легкозаймисті рідини.

2. пінні вогнегасники (клас А і В)

Пінні вогнегасники є універсальними та практичними для пожеж класу А та В. Вони утворюють ковдру над паливом, гасять вогонь і запобігають повторному займанню. Ці вогнегасники підходять для пожеж, пов'язаних із займистими рідинами, такими як нафта та бензин. Пінні вогнегасники є цінним активом на суднах з вищим ризиком пожеж, пов'язаних із паливом.

3. вогнегасники з вуглекислим газом (CO₂) (клас В і С)

Вогнегасники CO₂ ідеально підходять для пожеж класу В та електричних пожеж. Вони працюють, витісняючи кисень і охолоджуючи вогонь. CO₂ є непровідним, що робить його безпечним для використання в електричному обладнанні. Ці вогнегасники мають вирішальне значення для захисту чутливих електронних систем на суднах і ефективні в замкнутих просторах, де інші типи вогнегасників можуть бути менш практичними.

4. сухі порошкові вогнегасники (клас А, В, С, D)

Сухі порошкові вогнегасники є універсальними та підходять для широкого діапазону пожеж, включаючи клас А, В, С і D. Вони працюють, утворюючи бар'єр між паливом і киснем, запобігаючи поширенню вогню.

Сухі порошкові вогнегасники зазвичай зустрічаються на кораблях завдяки їхній здатності гасити різні типи пожеж. Однак їх використання може призвести до погіршення видимості та створення безладу, тому їх слід використовувати обережно в закритих приміщеннях.

5. хімічні вогнегасники (клас К)

Вологі хімічні вогнегасники розроблені спеціально для пожеж класу К, пов'язаних з кулінарними оліями та жирами. Вони створюють охолоджуючий ефект і утворюють милоподібний розчин, який ущільнює поверхню, запобігаючи повторному займанню. Вологі хімічні вогнегасники мають вирішальне значення на суднових кухнях і камбузах з підвищеним ризиком пожежі, пов'язаної з приготуванням їжі.

6. вогнегасники водяного туману (клас А, В, С)

Вогнегасники водяного туману є відносно недавнім доповненням до бортового протипожежного обладнання. Вони використовують ультрадрібні краплі води для придушення пожеж шляхом охолодження, витіснення кисню та зменшення теплового випромінювання. Вогнегасники водяного туману ефективні для пожеж класу А, В і С і підходять для захисту чутливого обладнання та місць, де вода може завдати шкоди.

4.4. Вимоги до суднових інсинераторів

Суднові інсинератори потужністю до 4000кВт повинні відповідати, прийнятим резолюцією МЕРС.244(66) «Стандартні технічні вимоги до суднових інсинераторів 2014 року», вимогам при їх сертифікації для установки на суднах і мати схвалення типу Регістра і Адміністрації.

- Матеріали, які використовуються для виготовлення окремих деталей інсинератора, повинні бути придатними для передбачуваного застосування щодо теплостійкості, механічних властивостей, окиснення, корозії тощо, як і в іншого допоміжного суднового обладнання.

- Усі механічні та відкриті електричні деталі, що обертаються або рухаються, повинні бути захищені від випадкового контакту.
- Стінки інсинератора повинні бути захищені ізолюваною вогнетривкою цеглою/вогнетривами та системою охолодження. Температура зовнішньої поверхні кожуха інсинератора, до якої торкається оператор під час нормальної експлуатації, не повинні перевищувати температури навколишнього середовища більше, ніж на 20°C.
- Вогнетрив повинен протистояти впливу теплових ударів та нормальної вібрації судна. Розрахункова температура вогнетриву повинна дорівнювати розрахунковій температурі камери згоряння плюс 20% (див. 4.1.).
- Системи інсинераторів повинні бути спроектовані таким чином, щоб внутрішні частини систем зазнавали мінімальної корозії.
- Камера (камери) згоряння повинна мати конструкцію, яка забезпечує безперешкодне технічне обслуговування всіх внутрішніх деталей, включаючи вогнетрив та ізоляцію.
- Процес згоряння повинен відбуватися під негативним тиском, тобто тиск у топці за всіх умов має бути нижчим за тиск навколишнього середовища в приміщенні, де встановлений інсинератор. Для забезпечення негативного тиску може бути встановлений вентилятор газових газів.
- У топку, де відбувається згоряння, тверді відходи можуть завантажуватися або вручну, або автоматично. У кожному випадку слід уникати небезпек пожежі, а завантаження повинне проводитися без небезпеки для обслуговуючого персоналу.
- Повинне бути встановлене блокування для запобігання відкриття дверей для видалення золи в процесі горіння, або коли температура топки перевищує 220°C.
- Камера згоряння інсинератора має бути забезпечена безпечним оглядовим вікном для забезпечення візуального спостереження за процесом горіння та накопиченням відходів у камері згоряння. Оглядове вікно повинно пропускати ні тепло, ні полум'я, ні частки. Прикладом безпечного оглядового

вікна є високотемпературне скло з металевою заслінкою. Знімні пристрої для збирання сміття повинні бути встановлені на відкритій палубі або в ізольованих від житлових і службових приміщень місцях, що мають вентиляцію.

Пристрої для пресування сміття повинні встановлюватися в приміщеннях, достатніх для зберігання сміття, що підлягає обробці, і здійснення технологічного процесу. Приміщення повинні прилягати до районів розташування господарсько-провізійних комор. Приміщення повинні бути обладнані засобами для обмивання прісною водою, комінгсами, шпігатами, достатньою вентиляцією, а також ручними або автоматичними протипожежними засобами.

Інсинератори можуть установлюватися в машинних або окремих приміщеннях. Інсинератор, розташований у машинному приміщенні, повинний бути відділений екраном. Його розташування повинне задовольняти вимогам 1.12 і 1.13 частини VII «Механічні установки» Правил класифікації та побудови морських суден. Якщо інсинератор розташований в окремому приміщенні, це приміщення класифікується як «машинне приміщення» згідно 1.2 частини VII «Механічні установки» Правил класифікації та побудови морських суден.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у ході дослідження ми дійшли до наступних висновків.

Зростання обсягів міжнародної торгівлі, активізація процесів економічної інтеграції країн і регіонів, інтернаціоналізація сфери виробництва і розподілу товарів – все це призводить до глобалізації світової економіки. За цих умов перед морськими портами України, як елементу національної морської транспортної системи, повстає питання розробки такої стратегії розвитку, яка б враховувала та завчасно впроваджувала необхідні корективи в діяльність відповідно до ринкових трансформацій. Враховуючи ці обставини та узагальнюючі результати дослідження наукових аспектів стратегії розвитку морських портів, можна підходити до розкриття процесу її розробки як до системи послідовних етапів, виконання яких передбачає: визначення стратегічних пріоритетів розвитку; аналіз потенціалу щодо реалізації стратегічних пріоритетів розвитку; розробка плану реалізації стратегії розвитку з урахуванням негативної дії факторів зовнішнього оточення та вибору альтернативних варіантів її реалізації; контроль за реалізацією стратегічних пріоритетів; оцінка досягнутого рівня стратегічного розвитку.

Посилення глобалізаційних процесів генерують модифікацію чинників конкурентного середовища та спричиняють зрушення в структурі та динаміці розвитку національного та світового ринків. Ці обставини лише посилюють неспроможність вітчизняних морських портів завчасно реагувати на негативний вплив факторів зовнішнього оточення, що впливає на кінцеві результати їх діяльності. За таких умов перед ними загострюються питання пошуку та впровадження сучасних інструментів управління, використання яких забезпечить не лише виживаність морських портів в умовах дії кризових явищ, а й успішність реалізації стратегії їх інноваційного розвитку. В цьому ракурсі було обґрунтовано актуальність застосування адаптивного підходу до управління інноваційним розвитком морських портів, а також визначено

напрямки введення відповідних трансформаційних змін із використанням набору конкретного управлінського інструментарію.

Синтезуючи одержані результати проведених досліджень у напрямках розробки стратегії розвитку морських портів та використання адаптивного підходу до управління їх інноваційним розвитком, автор вказує на необхідність розробки адаптивної стратегії інноваційного розвитку морських портів, реалізація якої забезпечуватиметься шляхом ухвалення нестандартних рішень згідно із вимогами розробленої стратегії інноваційного розвитку морського порту.

Отримані наукові результати дають змогу зробити наступні висновки теоретико-наукового, методичного та прикладного характеру.

Відповідно напрямками розвитку потенціалу морських портів України в контексті активізації їх інноваційних можливостей було визначено: заохочення вкладання приватного капіталу та інвестицій у будівництво нових або модернізацію існуючих об'єктів, а також обладнання за для нарощення потужностей вантажообробки; нарощення стійких конкурентних переваг в контексті інтегрування інновацій за векторами застосовування смарт-технологій; посилення ролі у міжнародних зв'язках за для нарощення транзитного вантажообігу та забезпечення відповідності діяльності морських портів до європейських стандартів.

Разом з цим в ході проведеного дослідження виявлено ряд деструктивних факторів, що ускладнюють процес реалізації стратегії інноваційного розвитку морських портів України, головними з яких визначено: відсутність державної підтримки програм розвитку транспортно-логістичної морської інфраструктури; низький рівень розвинутості вітчизняної морської інфраструктури; низький рівень державного втручання в розвиток вітчизняної морської портової системи; зростання тарифних ставок з одночасним зростанням рівня витрат на утримання та обслуговування морських портів; недосконалість форм фінансування напрямків будівництва та реконструкції об'єктів морської інфраструктури.

Для проведення аналізу стратегічної позиції морських портів України було здійснено оцінку рівня доступності та якості морських портових послуг і встановлено вплив факторних ознак на зміну цього рівня на основі розрахунку кореляційно-регресійної залежності. Початковими даними для ідентифікації кореляційної залежності рівня доступності та якості морських портових послуг між факторними ознаками було обрано: вантажообіг експорту, вантажообіг імпорту, транзитні можливості, вантажообіг внутрішнього транзиту.

Проте зміцнення стратегічних позицій морських портів України неможливе без реалізації дієвої державної підтримки. Проведене дослідження в напрямку концептуальних засад державного управління розвитком морських портів України засвідчило процес переходу державних об'єктів морської портової системи до приватного бізнесу на основі системного реформування суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єктних комунікаційних форм держави і приватних суб'єктів морської портової діяльності. Такий механізм державного управління розвитком морських портів не лише не сприяє ефективності їх інноваційного розвитку, а й генерує їх невідповідність до реалій розвитку міжнародної морської транспортної системи.

Поглиблено наукові аспекти розробки стратегії інноваційного розвитку морських портів у напрямках: визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку; аналізу потенціалу щодо реалізації стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку; розробки плану реалізації стратегії інноваційного розвитку з урахуванням негативної дії факторів зовнішнього та вибору альтернативних варіантів її реалізації; контролю за реалізацією стратегічних інноваційних пріоритетів; оцінки досягнутого рівня стратегічного інноваційного розвитку.

Обґрунтовано актуальність застосування адаптивного підходу до управління інноваційним розвитком морських портів. В рамках цього підходу процес управління розкрито як комплекс організаційно-економічних складових, синергічна взаємодія яких забезпечує гармонійне функціонування

всіх складових процесу введення інновацій в діяльність морських портів за для посилення ними адаптивних можливостей в умовах дії негативних факторів зовнішнього оточення.

Розвинуто напрямки розвитку потенціалу морських портів України щодо активізації їх інноваційних можливостей. За цими напрямками передбачено: заохочення вкладання приватного капіталу та інвестицій у будівництво нових або модернізацію існуючих об'єктів, а також обладнання за для нарощення потужностей вантажообробки портів; нарощення стійких конкурентних переваг в контексті інтегрування інновацій за векторами застосовування смарт-технологій; посилення ролі у міжнародних зв'язках за для нарощення транзитного вантажообігу та забезпечення відповідності діяльності морських портів до європейських стандартів.

Доповнено методику оцінки рівня доступності та якості морських портових послуг, як узагальнюючого критерію посилення їх стратегічної інноваційної позиції, на основі розрахунку кореляційно-регресійної залежності цього рівня від факторних ознак, якими було обрано: вантажообіг експорту, вантажообіг імпорту, транзитні можливості, вантажообіг внутрішнього транзиту.

Доповнено концептуальні засади державного управління інноваційним розвитком морських портів України, що структуровані за пріоритетами, задачами, формами, засобами й інструментами державного управління.

Розглянуто організаційно-економічну модель забезпечення стратегії інноваційного розвитку морських портів, що спрямована на результативне інтегрування інновацій у їх діяльність шляхом підтримки дієвої організації ефективного впровадження інноваційних продуктів, що впливає на інноваційну спрямованість морського порту та забезпечує такий рівень впровадження інноваційних продуктів, за якого буде досягнуто піку врівноваження між наступними головними елементами цього процесу: фінансовими можливостями та термінами впровадження, нарощенням конкурентних переваг і максимізації ринкової вартості порту.

Наведено концептуалізацію стратегії інноваційного розвитку морського порту на основі варіативного підходу, використання якого дає можливість обрати саме той варіант стратегії. Реалізація обраного варіанту стратегії забезпечить досягнення максимальних результатів інноваційного розвитку морського порту.

Відповідно до цієї концепції для оцінки інноваційних можливостей морського порту запропонована методика розрахунку результативного показнику інноваційної спрямованості. За цією методикою узагальнююча ознака враховує визначення ряду локальних показників, які згруповано за проміжними інтегральними індикаторами: економіко-фінансовий, інвестиційний та соціальний. Консолідація одержаних значень розрахованих індикаторів до результативного показнику надає економічну інтерпретацію стану інноваційної діяльності морського порту, що може бути застосоване при розробці організаційно-економічного механізму реалізації адаптивної стратегії його інноваційного розвитку.

Розроблено організаційно-економічний механізм реалізації адаптивної стратегії інноваційного розвитку морських портів, до складу якого входить сукупність блоків, взаємопов'язаних між собою системою послідовних дій, виконання яких розкриває процес вибору саме того варіанту адаптації морського порту до негативних факторів внутрішнього та зовнішнього оточення, що забезпечить досягнення максимально можливого рівня його інноваційного розвитку з метою формування стійких конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністрації морських портів : офіційний сайт України. URL : <http://www.uspa.gov.ua>.
2. Азізов С. П., Кожан Н. В. Використання концепції управління іміджем підприємства у підвищенні його конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку : науково-практичний журнал. 15/2018, с. 74-82.
3. Асоціація морських портів України «Укрпорт» : офіційний сайт. URL: www.ukrport.org.ua
4. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Методологія системних досліджень в державному управлінні : навчальний посібник. Київ : ВПЦ АМУ, 2019. 115 с.
5. Бакуменко В., Кравченко С. Аналіз проблемного поля державного управління. Проблеми й тенденції розвитку галузі науки «Державне управління» в Україні : від теорії до практики : зб. матеріалів симп. за міжнар. участю / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, С. В. Загороднюка. Київ. : Вид-во НАДУ, 2017. С. 46–49.
6. Балусва О. В., Іванов Г. С. Концептуальні положення державного управління розвитком морських портів України. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 17–19 травня 2018 р. Маріуполь : Донецький державний університет управління; Український культурологічний центр, 2018. С. 242–245.
7. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навчальний посібник. Львів : ЗУКЦ, 2018. 138 с.

9. Богма О. С., Ярмош В. В. Сучасні підходи до побудови системи управління якістю продукції на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2012. № 4 (62) серія: С. 274-276.
10. Валуєва Л. В. Деякі аспекти вдосконалення правового регулювання управлінської діяльності в морських портах України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, серія «Юриспруденція». 2014. № 10-1. Том 1. С. 92–95.
11. Габ О. Конкурентоспроможність національної економіки в контексті стратегічного розвитку вітчизняних морських портів. Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал / Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : ЧНТУ, 2019. № 2 (18). с. 85-93.
12. Габ О., Корощенко М. Вантажні морські перевезення України: сучасний стан та перспективи розвитку. Gospodarka cyfrowa i społeczeństwo cyfrowe digital Economy and Digital Society : międzynarodowa konferencja naukowa. Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, ul. Rolna 43 Katowice, 25 – 26 marca 2019.
13. Габ О. Г. Реалізація стратегії інноваційного розвитку вітчизняних морських портів. Економічний аналіз : збірник наукових праць. 2019. Т. 29 № 2. С. 102-110.
14. Габ О. Г. Стратегія розвитку морських портів. Теорія та практика управління розвитком економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (10 жовтня 2019 р.; м. Київ) / Відпов. за вип. С. Остапчук. Київ : ТОВ «ВІПО», 2019. С 120-123.
15. Габ О. Г., Давидюк О. О. Формування інноваційної стратегії розвитку морських портів України. Інтелектуальна економіка, управління та освіти : матеріали Балтійського симпозіуму-конференції вересень Словачія», що буде проведено 20 вересня 2019 року у м. Вільнюс, що буде опубліковано в науковій праці в країні Європейського Союзу.

16. Галушко Є. С., Галушко С. А. Обґрунтування організаційно-економічного механізму адаптації підприємства. URL : http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130_07.pdf
17. Галушко Є. С., Галушко С. А., Лопатьєв П. С. Сутність механізму адаптації промислового підприємства. Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць. ДонДУУ. 2012. С. 245–250.
18. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2014. 360 с.
19. Гринько Т. В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади : монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 352 с.
20. Гришова І. Ю., Дяченко О. П. Державна інвестиційна політика розвитку морських портів України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 11. С. 97-102. DOI:10.32702/2306-6814.2019.11.97
21. Гришова І. Ю., Дяченко О. П. Державна політика розвитку морських портів України в контексті розвитку міжнародних транспортних коридорів. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 5-11. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.13.5
22. Гришова І. Ю., Дяченко О. П. Аналітичне забезпечення державної політики розвитку морських портів України. Менеджер. Бюлетень Донецького державного університету менеджменту. 2019. Том 82. №1. С. 5-16.
23. Громоздова Л. В., Громоздов В. В. Глобальні цілі сталого розвитку в регіональній політиці України. Міжнародна економічна політика. Київ : КНЕУ, 2017, № 2 (27), 2017. С. 173-187.

24. Громоздова Л. В., Стенічева І. Б. Інноваційний простір як найважливіший елемент регіонального соціально-економічного простору. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 20. С. 60-70.
25. Вантажооборот морських торгових портів України за 2014 рік. Порти України. URL: <https://ports.com.ua/articles/kak-vyglyadyat-porty-ukrainy-na-fone-chernomorskikh-konkurentov>
26. Давидюк О. О., Габ О. Г. Розвиток підприємств морського транспортного комплексу в контексті глобальної макроекономічної кон'юнктури. Інвестиції, практика та досвід. 2019. № 13. С. 12-16. DOI:10.32702/2306-6814.2019.13.12
27. Державна служба статистики: офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Державне підприємство «Адміністрація морських портів України» : офіційний сайт. URL : <http://www.uspa.gov.ua/>
29. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. — 440 с.
30. Дубовик Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств сервісної діяльності на морському транспорті. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2012. № 4 (41). С. 166-185.
31. Дяченко О. П., Габ О. В. Методичний інструментарій стратегічного розвитку та нарощення конкурентоздатності морських портів України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. №4. С. 69-77. URL : <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.07>
32. Іванов Г. С. Аналіз стану і показників розвитку морських портів України. «Державне управління: удосконалення і розвиток». 2017. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

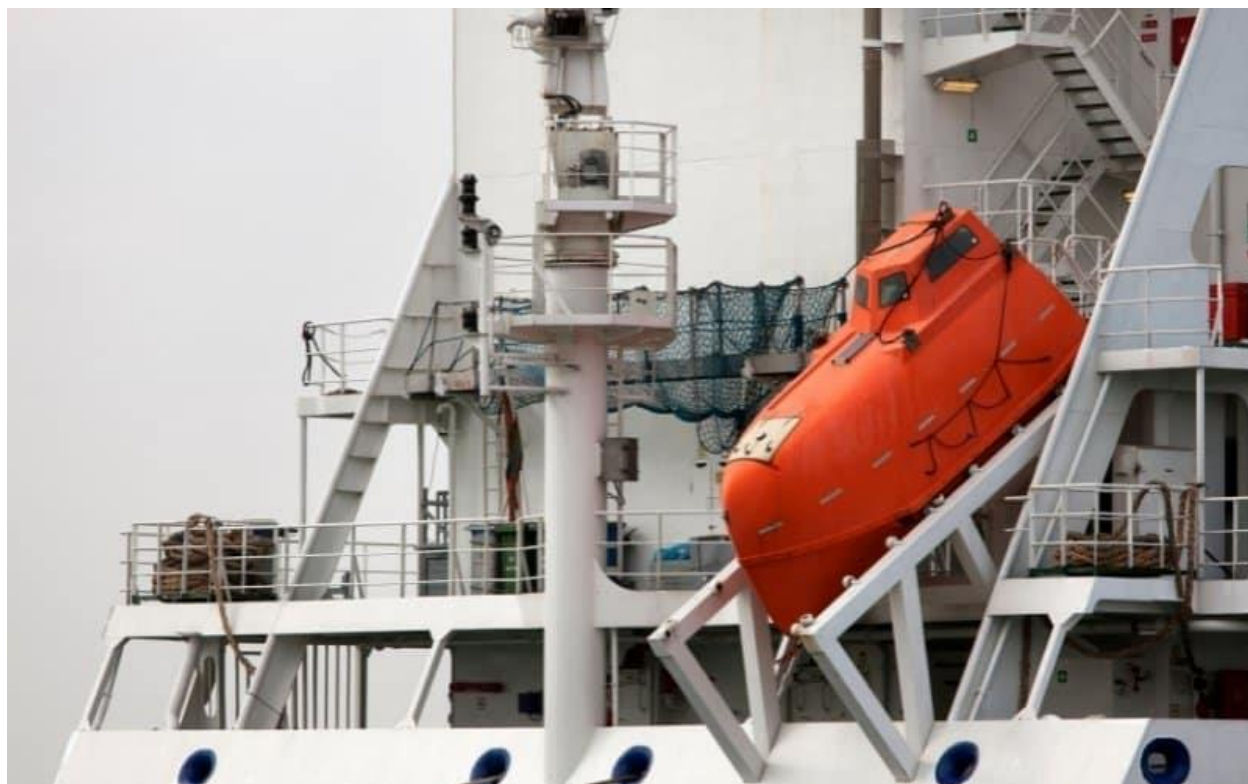
33. Іванов Г. С. Основні фактори впливу на стратегічний розвиток морських портів України на сучасному етапі розвитку. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. № 6. С. 57–61.
34. Ільченко С. В. Організаційно-економічні основи інституціонального реформування морських портів: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Одеса, 2013. 20 с.
35. Індустрія 4.0 в Україні. URL : <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>
36. Карагодін О. В. Розвиток механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Маріуполь, 2015. 20 с.
37. Карпенко О. О., Продченко Г. Ю. Аналіз транзитних перевезень вантажів через морські торговельні порти України. Водний транспорт. 2012. Вип. 2. С. 123–128.
38. Кодекс торговельного мореплавства України. Постанова ВР № 277/94-ВР від 09.12.94. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, №№ 47, 48, 49, 50, 51, 52, ст. 349. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/176/95-вр>
39. Колодійчук А. В. Розвиток понятійно-термінологічної підсистеми «стратегічне управління промисловістю». Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.2. С. 260 –270.
40. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України 28.06.1996 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
41. Мальцев М. М. Дослідження розвитку морських портів України. Університетська наука: тези доповідей. Міжн. наук.-техн. Конф .м Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. С.71-72.

42. Мальцев М. М. Сучасний стан розвитку національного портового комплексу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, зб. наук. праць. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. Вип.2 (12). С. 185-190.
43. Мельниченко О. А. Методи та засоби державного регулювання рівня та якості життя населення. Державне будівництво. 2016. № 1. URL : <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2016-1/index.html>.
44. Мережа міжнародних транспортних коридорів на території України. Міністерство інфраструктури України. URL : <http://www.mtu.gov.ua/en/transport/print/42.html>.
45. Михайличенко К. М. Розвиток портової діяльності в контексті забезпечення національних інтересів України. Стратегічні пріоритети. 2016. № 1 (38). С. 124 –136. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/spe_2016_1_15
46. Мишко А. М. Державна політика розвитку морських портів України. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 2. С. 199–206. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_24.
47. Мишко А. М. Зарубіжний досвід реалізації ефективних механізмів розвитку морських портів. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 17. С. 141-144.
48. МТП «Чорноморськ: офіційний сайт. URL : <http://seaport.com.ua>.
49. Одеський МТП: офіційний сайт. URL : <http://www.port.odessa.ua>.
50. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL : <http://mtu.gov.ua>.
51. Павліха Н. В., Кузьмін П. В. Модернізація транспортних коридорів в умовах економічної нестабільності. Зб. наук. праць Національного ун-ту державної податкової служби України. 2011. № 1. С. 404–417.

52. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с. URL: http://pidruchniki.com/16280414/marketing/sutnist_strategichnogo_upravlin.
53. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. Київ : Изд-во «Основи», 1997. 390 с.
54. Пояснювальна записка до звіту про виконання фінансового плану ДП «Адміністрація морських портів України» за 2018 рік URL: <https://mtu.gov.ua/news/30916>
55. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004, № 25, ст. 352. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
56. Про затвердження Концепції створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні. Постанова Кабінету міністрів України від 04.08.1997 р. № 821. URL:<http://www.swrailway.gov.ua/head/koridor/>.
57. Про морські порти України. Закон України від 17 трав. 2012 р. № 4709-VI із змінами. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2013. № 7. Ст. 65. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
58. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
59. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 430 від 30.05.2018р. URL : [tps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430)
60. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2010 р. № 2174-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-p>.

61. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 р. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1994, № 51, ст. 96. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр>.
62. Стратегія розвитку морських портів України на 25 років. Проект. URL : <http://frt ukr.org/ua/home/zakonodavtsvo/galuz-morskogo-transportuu/postanovi-kmu/623-strategiya-rozvitku-morskikh-portiv-ukrajini-na-25-rokiv>.
63. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 4. С. 97–103.
64. Чендлер А. Стратегия и структура: пер. з англ. 1988. 464 с.
65. Ширяєва Л. В., Рощина Л. В., Козеренко І. А. Методологія функціонування логістичних центрів на базі морських торговельних портів України. Одеса : Астропринт, 2015. 200 с.
66. Diachenko, O., Gab, O. Методичний інструментарій стратегічного розвитку та нарощення конкурентоздатності морських портів України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, 2019. (4), 69-77. URL : <https://instzak.com/index.php/journal/article/view/1729>
67. Statistics division of United Nations. URL : <https://www.un.org/en/newtechnologies/>
68. UNCTAD: офіційний сайт. URL : [http://unctad.org/en/Pages/Publications/Review-of-Maritime-Transport-\(Series\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/Publications/Review-of-Maritime-Transport-(Series).aspx)
69. UNCTAD. Trade and Development Report, 2009 (/TDR/2009). UN, Geneva, 2009. 218 p.
70. А. Г. Дем'янченко. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2867>

71. Робота Українських портів у 2024 році. URL: Українські порти знову працюють. Скільки перевезли і як збільшити експорт — Forbes.ua
72. Морські порти в квітні 2024 року. URL: Морські порти обробили майже 10 мільйонів тонн вантажів у квітні — borg.expert — медіа-портал про борги та банкрутство (borgexpert.com)
73. World Economic Forum: офіційний веб-сайт. URL : <https://www.weforum.org>.
74. UNCTAD data centre. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/>
75. MarineTraffic — official website. URL: <https://www.marinetraffic.com/en/ais/home/centerx:29.9/centery:45.1/zoom:11>
76. Експорт плоского прокату з України у 2022 році скоротився на 73%. URL: <https://gmk.center/infographic/eksport-ploskogo-prokata-iz-ukrainy-v-2022-godu-sokratilsya-na-73-g-g/>
77. Types of Lifeboats used on Ships. URL: <https://www.marineinsight.com/marine-safety/types-of-lifeboats-used-on-ship/>
78. The Ultimate Guide to Fighting Ship Fires Successfully. URL: <https://connecteam.com/how-to-fight-ship-fires/>



Джерело: [77]

Classes of Fire & Types of Fire Extinguishers

NFPA

CLASS OF FIRE	TYPES OF FIRE	EXTINGUISHER SYMBOLS	
		RATING SYMBOL	PICTURE SYMBOL
A Ordinary Combustibles	Wood Paper Rubber Plastic		
B Flammable Liquids	Liquids Greases Gases		
C Electrical Equipment	Energized Electrical Equipment		
D Combustible Metals	Magnesium Zinc Calcium Titanium Lithium		
K Cooking Media	Vegetable Oils Animal Oils Fats / Lard		

ISO

						
 Water	✓	✗	✗	✗	✗	✗
 Foam	✓	✓	✗	✗	✗	✗
 Dry Powder	✓	✓	✓	✗	✓	✗
 ABC / U2	✗	✗	✗	✓	✗	✗
 CO2	✗	✓	✗	✗	✓	✗
 Wet Chemical	✓	✗	✗	✗	✗	✓

Fire Extinguishers / Fire & Safety Equipment Series

by Aleksandr Pipchenko

© 2015 key4mate.com



Джерело [78]

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Напрямки вдосконалення стратегічного управління розвитком морських портів України» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження можливостей підвищення ефективності стратегічного управління морськими портами України на основі аналізу сучасного стану, викликів та проблем галузі, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських стратегій.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком морських портів, зокрема, значення стратегічного планування та роль портів в економіці країни.

У другому розділі проведено аналіз поточного стану морських портів України, вантажопотік 2024 року. Також визначено основні проблеми та виклики, що стоять перед галуззю і оцінено ефективність існуючих стратегій розвитку.

Третій розділ присвячено розробці нових стратегій розвитку морських портів, враховуючи міжнародний досвід, та рекомендаціям щодо підвищення ефективності управління портами Україн, включаючи впровадження інноваційних технологій та механізмів державно-приватного партнерства. Наведені стратегії для покращення результату діяльності портів, зважаючи на реальну ситуацію в країні.

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають у тому, що впровадження запропонованих стратегій і рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських морських портів та їх інтеграції в світову транспортну систему. Зокрема, очікується зростання обсягів перевалки вантажів, покращення якості обслуговування, оптимізація логістичних процесів та залучення додаткових інвестицій у портову інфраструктуру. Також передбачається підвищення рівня економічної безпеки та створення нових робочих місць у регіонах, де розташовані порти.

Ключові слова: стратегічне управління, морські порти, конкурентоспроможність, інновації, державно-приватне партнерство, глобалізація, інфраструктура, логістика, міжнародний досвід, управління розвитком, транспортні потоки, економічна ефективність, ринкові трансформації, стратегічні пріоритети, інфраструктурні проекти, управління ризиками.