

УДК 334.024

**СУЧАСНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Гуренко Анна Василівна, доцент кафедри менеджменту та підприємництва на морському транспорті, к.е.н, доцент, Азовський морський інститут НУ «ОМА» м. Маріуполь e-mail: annagurenko@gmail.com, тел: +380509827313

Потапова Наталія Миколаївна, доцент кафедри економіки підприємств, к.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м.Маріуполь.

Gurenko Anna, Associate Professor of maritime transport management and entrepreneurship, PhD Associate Professor of Economics, Azov Maritime Institute National university "Odessa Maritime Academy", Mariupol

Potapova Nataliya, Assistant Professor, Department of Economics of Enterprises, PhD in Economics, SHEU "Pryazovskyi State Technical University", Mariupol

Gurenko A., Potapova N. Modern trends in optimization of the port infrastructure management system

The role and place of port infrastructure in the marine complex management system has been studied. It was found out that the existing theoretical and methodological approaches do not allow solving multifaceted issues involved in the port infrastructure management. Lack of experience in applying management tools slows down perspective development of ports. Interconnection between macro-, meso-, and microlevels of sea transportation management has been analyzed. The normative and legal base regulating the port operation has been described; its role and impact on the port management system have been defined. The authors give the classification characteristics of the port infrastructure components and define the key rules of its functioning. The existing limitations which influence the decision-making process at the port infrastructure level have been analyzed. The authors consider the approaches to optimizing the port infrastructure management system. The idea of reviewing the existing management instruments and comparing them with a modern complex used in global management applications is put forward. The most important aspects are defined as follows: instruments of administrative, strategic, branch, production, operational, financial, investment, project, personnel, innovation, information, ecological management, marketing management, risk management, quality management, and administration. It is recommended to optimize the port infrastructure management system by way of systematic development of integrated work plans, which should include distribution of functions between structural units taking into account specific aspects of transportation management. The proposed procedures will allow to minimize the risks and losses, improve the results of operational activities and enhance competitiveness of the port infrastructure.

Гуренко А.В., Потапова Н.Н. Сучасні напрями удосконалення системи менеджменту портової інфраструктури.

Досліджено роль та місце портової інфраструктури у системі управління морегосподарським комплексом. Визначено, що існуючі теоретико-методологічні підходи не дозволяють комплексно вирішувати питання управління портовою інфраструктурою. Нестача досвіду застосування прийомів менеджменту гальмує перспективний розвиток портів. Проаналізовано взаємозв'язок між макро-, мезо- та мікрорівнями управління морегосподарським комплексом. Окреслено нормативна та законодавча база, що регламентує діяльність портів, визначено її роль та вплив на систему управління портами. Приведена класифікаційна характеристика об'єктів портової інфраструктури та визначено ключові правила їх функціонування. Проаналізовано ключові обмеження, що впливають на прийняття управлінських рішень на рівні портової інфраструктури. Наведено низка напрямів щодо удосконалення системи менеджменту портової інфраструктури. Рекомендовано переглянути діючі інструменти управління портовою інфраструктурою та порівняти власні результати із сучасним комплексом, що використовується у світовій практиці. Удосконалення процесів управління мають супроводжуватися системними заходами по впровадженню дієвих інструментів адміністративного, стратегічного, галузевого, виробничого, операційного, фінансового, інвестиційного, проектного, кадрового, інноваційного, інформаційного, екологічного менеджменту, маркетинг-менеджменту, ризик-менеджменту, менеджменту якості та адміністрування. Запропоновано удосконалювати систему менеджменту портової інфраструктури шляхом системної розробки комплексних планів діяльності, що передбачають розподіл функцій між структурними одиницями з урахуванням специфічних аспектів транспортного менеджменту. Рекомендовані заходи дозволять мінімізувати ризики

та втрати, підвищити результати діяльності, посприяють зміцненню конкурентоспроможності портової інфраструктури.

Гуренко А.В. Потапова Н.Н. Современные направления усовершенствования системы менеджмента портовой инфраструктуры

Исследована роль и место портовой инфраструктуры в системе управления морским транспортным комплексом. Определено, что существующие теоретико-методологические подходы не позволяют комплексно решать вопросы управления портовой инфраструктурой. Недостаток опыта по использованию приемов менеджмента тормозит перспективное развитие портов.

Проанализирована взаимосвязь между макро-, мезо- и микроуровнями управления морским транспортом. Определены нормативная и законодательная база, регламентирующая деятельность портов, определена ее роль и влияние на систему управления портами. Приведена классификационная характеристика объектов портовой инфраструктуры, определены ключевые правила их функционирования. Проанализированы существующие ограничения, влияющие на принятие управленческих решений на уровне портовой инфраструктуры.

Рассмотрены направления по совершенствованию системы менеджмента портовой инфраструктуры. Предложено пересмотреть действующие инструменты управления, сравнить их с современным комплексом, применяемом в мировой практике управления.

Усовершенствование процессов управления необходимо осуществлять путем внедрения системных подходов. Особое внимание необходимо уделять проблемам комплексного использования инструментов стратегического, отраслевого, производственного, операционного, финансового, инвестиционного, проектного, кадрового, инновационного, информационного, экологического менеджмента, маркетинг-менеджмента, риск-менеджмента, менеджмента качества и администрирования. Рекомендовано совершенствовать систему менеджмента портовой инфраструктуры путем системной разработки комплексных планов деятельности, предусматривающие распределение функций между структурными единицами с учетом специфических аспектов транспортного менеджмента. Предложенные мероприятия позволят минимизировать риски и потери, способствуют повышению результатов деятельности, укреплению конкурентоспособности портовой инфраструктуры.

Постановка проблеми. Морський транспортний комплекс є багатофункціональною структурою, що задовольняє потреби національної економіки у транспортному забезпеченні. Порти є ваговою складовою транспортної і виробничої інфраструктури держави з огляду їх розташування на напрямках міжнародних транспортних коридорів. Від ефективності функціонування морських портів та відповідності їх системи управління сучасним міжнародним вимогам залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку [7].

Однак незважаючи на потенційні можливості та переваги, вітчизняні порти відчувають істотні проблеми, що простежуються у: зниженні рівня прибутковості з причин значного зносу основних засобів; повільному оновленні основних фондів, невідповідності їх технічного рівня вимогам щодо надання послуг із здійснення операцій з вантажами; зменшенні обсягу транзитних вантажопотоків у зв'язку з недостатньо розвинутою інфраструктурою морських портів; низькій якості виконання навантажувально-розвантажувальних робіт; довгостроковості здійснення процедури оформлення транзитних документів; відсутності чіткої спеціалізації за видами вантажів, що призводить до їх неефективної перевалки; низькому рівні міжгалузевої координації діяльності із забезпечення розвитку транспортної інфраструктури, що призводить до роз'єднання єдиного транспортного потоку, нераціонального використання ресурсів і зниження ефективності використання транспорту; низькому рівні інформатизації транспортних процесів та інформаційної взаємодії з галузями національної економіки; неможливості здійснення повномасштабної оптимізації діяльності морських портів у зв'язку з високим рівнем витрат на утримання об'єктів соціальної інфраструктури.

Наявність потенційних загроз на фоні загострення соціальних та економічних проблем посилюють необхідність перегляду діючої системи менеджменту портової інфраструктури. Набувають актуальності питання, що комплексно розглядають засади перспективного розвитку морських портів у нових ринкових вимогах. Особливо вагомими

стають дослідження виникаючих протиріч, що простежуються під час зміни підходів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз закордонних публікацій із менеджменту свідчить, що у питаннях формування ринкової інфраструктури багато вчених значну увагу приділяли дослідженню морської галузі. Розуміння факторів розвитку морегосподарського комплексу дозволило сучасним практикам сформувати оптимальну структуру портової інфраструктури, поступово переглянути та виокремити вагомі пріоритети розвитку тощо [1; 3;]. Питанням роздержавлення та приватизації морських портів присвячені роботи Р.Госса, Т.Хавера, Х.Мерсмана [10; 11]. Прогресивність управлінських рішень полягала у тому, що елементи ринкової інфраструктури здатні адекватно реагувати на ринкові зміни й на цих засадах сприяти формуванню інноваційно-орієнтованої системи управління.

Вітчизняні практики враховували власний та закордонний досвід управління портовою інфраструктурою в умовах державного та приватного партнерства. В Україні дослідження проблем розвитку морських торговельних портів проводили чисельні вчені. Значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад зробили А.Дем'янченко, С.Льченко, О.Карпенко, В.Попелюк, Т.Цабієва, що окреслювали засади забезпечення сталого функціонування та розвитку морських портів України, оцінювали засади організаційно-економічного інституціонального реформування, аналізували проблеми діяльності морських портів [1; 2; 3].

Разом із тим в умовах національної економіки існує низка особливостей на макро- та мікрорівнях, що перешкоджають сталому розвитку інфраструктурного комплексу портів. Аналіз літературних джерел і практичних наробок свідчить, що у дійсний час значну увагу необхідно приділяти удосконаленню теоретико-методологічних підходів. Розвиток сучасної портової інфраструктури має враховувати зміни інституціонального наповнення, інтеграційні та глобалізаційні процеси транспортного ринку [5; 6].

Мета статті. Специфіка морегосподарського комплексу значною мірою впливає на структуру портів та їх характерні риси у межах регіональних і національних ринків. Незважаючи на розроблені сучасними вченими та спеціалістами теоретико-методологічні підходи багато вітчизняних практиків зустрічаються з проблемою комплексного управління портовою інфраструктурою. Нестача досвіду застосування методичних прийомів менеджменту, у свою чергу, гальмує перспективний розвиток портів. У зв'язку із цим метою статті є розширення та поглиблення теоретичних положень відносно сучасних напрямів удосконалення системи менеджменту портової інфраструктури.

Результати дослідження. Сталий розвиток морської галузі залежить від низки умов, що створюються на макро-, мезо- та мікрорівнях. Державне управління забезпечує розробку, впровадження та регулювання нормативних і законодавчих документів, програм і стратегій конкурентоспроможного розвитку морського транспорту. В Україні діяльність морських портів здійснюється на підставі Законів «Про транспорт», «Про морські порти», «Про перевезення небезпечних вантажів»; «Кодексу торгового мореплавства України», «Водного кодексу», різноманітних Міжнародних кодексів, резолюцій, конвенцій та правил [7; 8; 9]. Регіональний транспортний менеджмент враховує загальнодержавні напрями розвитку й на цих засадах сприяє функціонуванню інфраструктурного комплексу портів у межах окремих територій та регіонів.

Посилення інтересу до проблем управління інфраструктурою морських портів на регіональному рівні відбулося з прийняттям «Стратегії розвитку морських портів України», що окреслює та розкриває наявний потенціал і переваги портів України. На мезорівні значна увага акцентується на високому експортному потенціалі вантажів чорних металів, вугілля, залізрудного концентрату та зернових вантажів і ролі морських портів у цих процесах; наявності потужностей з обробки вантажів і вигідності розташування морських портів для забезпечення транзитних вантажопотоків; наявності нормативно-правової бази

щодо можливості залучення приватних інвестицій для розвитку портової галузі; наявності висококваліфікованих спеціалістів портової галузі. Слід визначити, що досягнення позитивних результатів і підтримка наявного потенціалу портової інфраструктури стають можливими за умов удосконалення системи менеджменту на мікрорівні [7]. Менеджмент на рівні підприємств (порти, їх філії, пошуково-рятивні служби, ремонтні підприємства) торкається більш широкого кола питань й враховує тенденції транспортного ринку, державних і регіональних стратегій, власну мету та плани діяльності. Мінливість сучасного внутрішнього та зовнішнього середовища роблять портову інфраструктуру найбільш вразливою до появи організаційних, інформаційних, правових та інших перекосів. Посилює проблеми управління недосконало побудова системи транспортного менеджменту.

В дійсний час морська портова інфраструктура вимагає застосування комплексного управління – врахування максимально повного набору (комплексу) чинників, що розкривають: галузеві особливості менеджменту, взаємозв'язок і взаємозалежність між виробничими, економічними, соціальними, екологічними, управлінськими процесами; ускладнення або преференції при взаємодії учасників транспортного ринку; динаміку фінансово-економічних показників, фактичні та ймовірні ризики; специфіку й послідовність управління персоналом за видами діяльності.

Гальмування повномасштабних заходів по оптимізації діяльності морських портів обумовлюються організаційними, технологічними та комунікаційними відмінностями між окремими елементами портової інфраструктури. Існуючі розбіжності в управлінських підходах, у свою чергу, обмежують побудову кола відповідальності між діючими об'єктами інфраструктури, призводять до ігнорування інструментів впливу на інформаційні, технологічні та інші процеси.

В економічній та управлінській теорії «інфраструктура» - це комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур, транспортних, дорожніх, соціальних об'єктів [3]. В морському господарстві інфраструктура морського порту визначається та класифікується діючими законодавчими документами. Портова інфраструктура – це комплекс рухомих і нерухомих об'єктів, що забезпечують функціонування морського порту. До об'єктів портової інфраструктури відносять: 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 колії 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 [3; 4]. Головним завданням об'єктів портової інфраструктури є забезпечення безпеки мореплавства, надання послуг, забезпечення державного нагляду (контролю) у морському порту.

Інфраструктурний комплекс портів розділяють на об'єкти загального користування та стратегічні. До об'єктів портової інфраструктури загального користування відносять акваторію, залізничні колії та автомобільні під'їзні шляхи, лінії зв'язку, засоби тепло-, газо-, водо- та електропостачання, інженерні комунікації, інші об'єкти, що забезпечують діяльність двох і більше суб'єктів господарювання в морському порту. Стратегічні об'єкти - права державної власності, а саме: гідротехнічні споруди, об'єкти портової інфраструктури загального користування, засоби навігаційного обладнання та інші об'єкти навігаційно-гідрографічного забезпечення морських шляхів, системи управління рухом суден [6].

Чисельність та багатofункціональність інфраструктурних об'єктів суттєво впливає на процеси управління портовим господарством. Побудова системи менеджменту ґрунтується на загальноприйнятих методах, а також враховує галузеву специфіку, норми та особливості управління. Ключові правила функціонування портової інфраструктури закріплюються на законодавчому рівні шляхом визначення принципів утримання та збереження у державній власності стратегічних об'єктів. Сформовані на державному рівні правила суттєво обмежують управлінські рішення портів. Звуження функцій управління простежується у побудові та оптимізації організаційної структури, правилах

розпорядження майном та активами, обранні схем взаємодії на умовах державного та приватного партнерства [2].

Досвід розвинутих країн свідчить, що система менеджменту портовою інфраструктурою здатна впливати на власні результати діяльності шляхом удосконалення процесів управління основними засобами, технічним рівнем послуг (вантажні операції, зберігання, інформаційне обслуговування та ін.), якістю навантажувально-розвантажувальних робіт, оперативними діями (оформлення транзитних документів; перегляд існуючої спеціалізації та умов перевалки вантажів). Вагоме місце у цих процесах займає підвищення рівня координації діяльності між учасниками відносин, що досягається за умов оцінки раціональності та ефективності використання ресурсів, аналізу рівня сервісу та інформаційної взаємодії.

Отже незважаючи на залежність портової інфраструктури від державного та регіонального управління існує низка внутрішніх чинників, що здатні якісно впливати на загальну систему управління [2; 6; 10]. Удосконалення системи менеджменту має передбачати перегляд внутриполітичних, технічних, технологічних, географічних, соціальних, економічних, екологічних, фінансових, інформаційних та інших аспектів (рис.1). У комплексі складові елементи системи менеджменту мають акцентувати увагу на таких управлінських аспектах:

1. З політичної точки зору портова інфраструктура служить загальнонаціональним інтересам і знаходиться під контролем загальнонаціональних місцевих адміністративних органів влади. Найбільш капіталомісткі операції (поглиблення дна, будівництво причалів і складів) фінансуються та підтримуються централізовано органами влади. Задача менеджерів полягає в участі у цих проектах, створенні умов щодо ефективної реалізації проектів, додержання норм та інструкцій. При цьому власні управлінські рішення на місцях зводяться до мінімуму й ґрунтуються на засадничих підходах адміністративного та стратегічного менеджменту.

2. З технічного та технологічного боку система менеджменту об'єднується у єдиний портовий комплекс, що виконує складні операції по перевалці вантажів, забезпеченню пропускної спроможності, підвищенню продуктивності підйомно-транспортного обладнання, створенню умов зберігання вантажів тощо. Роль системи менеджменту є максимальною, її розвиток має простежуватися у більш широкому застосуванні інструментів виробничого та операційного менеджменту, менеджменту якості, що націлені на підвищення якісних і кількісних показників портової інфраструктури. У рамках виробничого менеджменту увага має акцентуватися на: перегляді та врахуванні нормативних термінів служби порталних кранів, факторів агресивного середовища в місцях перевантаження хімічних вантажів; визначенні фактів прискореної корозії, обліку часу перехідних режимів техніки при виконанні вантажних операцій, аналізі перевантаження і вібрацій, що сприяють зносу тощо.

3. Економічний аспект системи управління має проєциувати увагу на визначені суперечливих випадків між учасниками ринкової взаємодії, рівня конкурентоспроможності портової інфраструктури у межах певної території, аналізі витратної частини, структури портових зборів. Особлива увага має приділятися показникам суднообігу, вагонообігу, вантажообігу - що впливають на поведінку вантажовласників і перевізників, визначають привабливість порту та його послуг. Галузеві особливості вимагають більш детально враховувати регулюючі обмеження портової інфраструктури, зміни умов усього транспортного ринку – контейнеризація торгівлі, розвиток змішаних перевезень й як слідство зміни у організації вантажних робіт. Це обумовлює необхідність перегляду умов конкурентної боротьби на міждержавному та міжрегіональному рівнях, спричиняє нові засади галузевого менеджменту. Процеси удосконалення системи менеджменту мають супроводжуватися переглядом діючих і впровадженням нових методів менеджменту адміністрування, ризик-менеджменту, фінансового менеджменту.

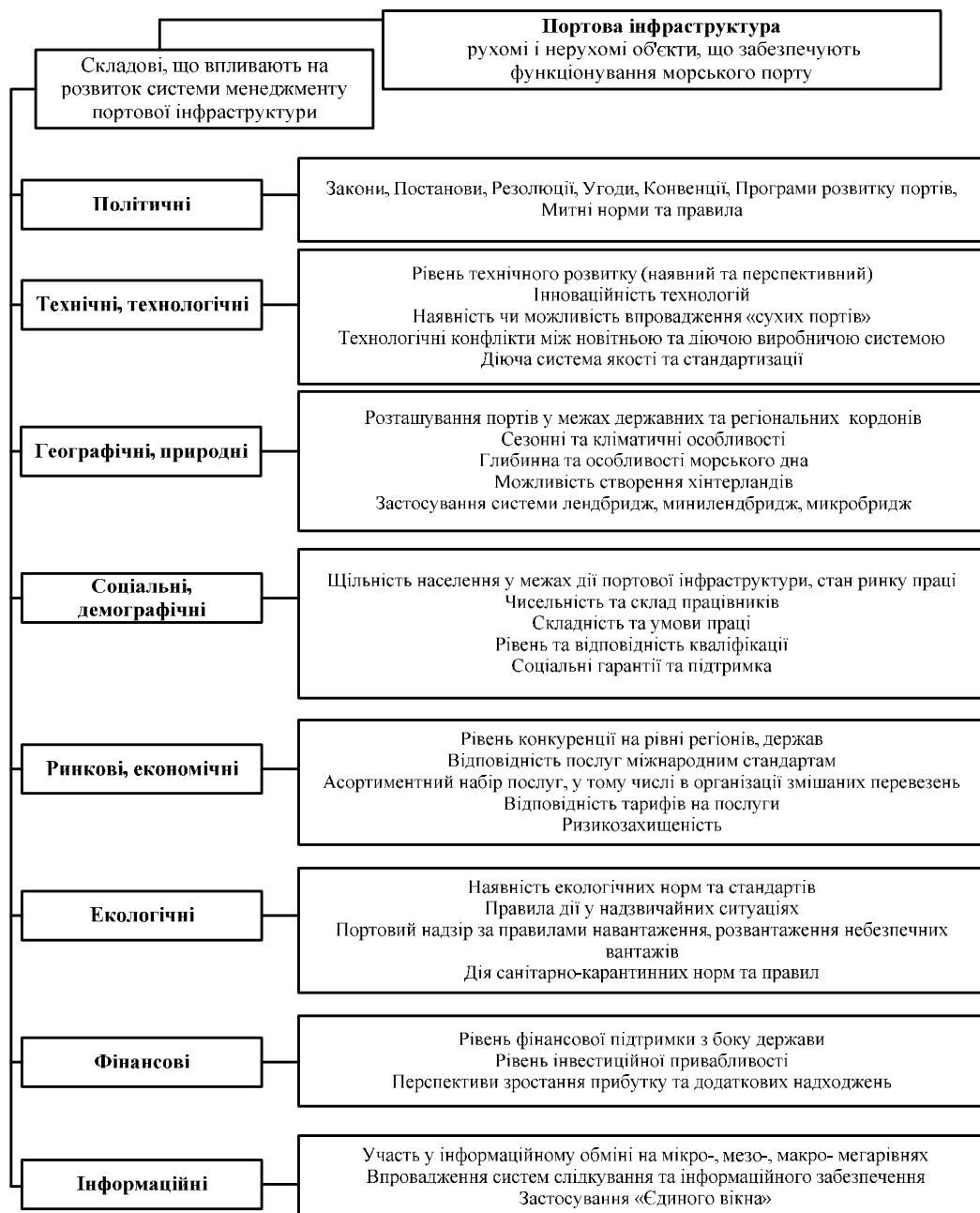


Рис. 1 Складові, що впливають на розвиток системи менеджменту портової інфраструктури

4. Географічний аспект вимагає враховувати особливості розташування портової інфраструктури та умови її функціонування в різних кліматичних, глибинних умовах. Сучасна система менеджменту має систематично переглядати відповідність встановлених показників, що враховують діяльність на відкритому повітрі, вологостійкі умови портових ділянок. Рівень вітру та температурний режим у різні пори року. Ці та інші показники мають бути покладені у систему соціально-економічних показників і поширювати управлінські підходи у системі виробничого менеджменту, маркетинг-менеджменту, сприяти обранню економічно ефективної сервісної політики.

5. Екологічна складова передбачає повне врахування національних і міжнародних правил додержання екологічної безпеки. На цьому рівні менеджери мають акцентувати увагу на рівні запиленості в місцях перевантаження навалювальних і насипних вантажів.

Особлива увага має приділятися прогнозуванню ймовірності розливу небезпечних матеріалів та забрудненню оточуючого середовища. Удосконалення управлінських підходів поширить коло відповідальності та дозволить систематизувати окремі аспекти транспортного менеджменту.

6. Кадрова складова передбачає удосконалення діяльності у двох аспектах: по-перше, це визначення структури ринку праці морської галузі, наявного та потенційного попиту, пропозиції робочої сили; по-друге, управління кадровим потенціалом – перегляд структури та відповідності наявного персоналу портової інфраструктури, аналіз та оцінка умов праці, дослідження відповідності рівня аварійності. Особлива увага має приділятися контролю наукової організації праці, відповідності існуючих програм соціального та професійного розвитку вимогам ринку праці; випадкам і причинам вивільнення персоналу, аутстафінгу тощо. Удосконалення системи управління портовою інфраструктурою має відбуватися за умов поширення методів сучасного кадрового менеджменту.

7. Інформаційний аспект системи управління портовою інфраструктурою містить декілька складових: по-перше, сприяння забезпеченню портової інфраструктури вбудованими інформаційними системами реєстрації – облік напрацювання, діагностування внутрішніх показників, накопичення інформації про режим роботи, кількості та причин відмов, виконаних технічних робіт, витрат матеріальних цінностей, вартості робіт; по-друге, застосування системи єдиного ведення документообігу в портах України, інформаційне обслуговування вантажопотоків, створення системи портового співтовариства. В рамках удосконалення системи управління портовим господарством особлива увага має приділятися інноваційному та інформаційному менеджменту, що посприяють вдосконаленню системи інформаційного обміну між учасниками ринкових відносин, мінімізує втрати часу, забезпечить інформаційний обмін даних про баланс вантажопідйомності судів і пропускну здатність причалів, підвищить імідж вітчизняних портів на міжнародному рівні.

8. Фінансові складові вимагають врахування періодичності та обсягів цільових надходжень для розвитку портової інфраструктури, рівень витрат і доходів портів, їх інвестиційні рейтинги та ризики. З метою удосконалення системи управління особлива увага має приділятися фінансовому, інвестиційному, проектному менеджменту, що дозволять максимально точно визначити потреби в портових послугах, окреслити напрями портової політики та рамки контролю капітальних вкладень.

Слід визначити, що в сучасних умовах господарювання порти вже використовують окремі методи транспортного менеджменту, однак вони ще не отримали системного характеру. Окреслені складові спрямовані на комплексне охоплення діючих ланок управління, що формує засади концептуальної основи удосконалення системи менеджменту портової інфраструктури. Послідовність реалізації управлінських заходів може бути оформлена у вигляді внутрішньої стратегії розвитку портового господарства, яка буде «живим» циклічним документом, здатним визначати механізми реалізації (планування, виконання, моніторинг, корегування, інформаційне супроводження) та відповідальних. Впровадження окреслених заходів стає можливим у разі розуміння базових завдань та додаткових умов у рамках:

адміністративного та стратегічного менеджменту – впровадження дієвих адміністративних методів управління, способів адміністративного впливу, забезпечення та утримання ресурсів, у тому числі потужностей портової інфраструктури, що мають стратегічне значення при задоволенні потреб держави та регіону;

галузевого менеджменту, маркетинг-менеджменту – підвищення ефективності управління, забезпечення виконання встановлених показників рентабельності, конкурентоспроможності, задоволення попиту, сервісного обслуговування; діагностування, прогнозування відхилень з урахуванням глобальних і локальних змін

транспортного ринку; впровадження індикативних критеріїв оцінки елементів портової інфраструктури;

виробничого та операційного менеджменту, менеджменту якості – забезпечення умов підвищення якості та швидкості надання послуг портовим комплексом, посилення контролю за використанням об'єктів портової інфраструктури та наближення обраних технологічних рішень до кращих світових практик;

менеджменту адміністрування, ризик-менеджменту, фінансового, інвестиційного, проектного менеджменту - проведення моніторингу асортиментного набору послуг, у тому числі в організації змішаних перевезень, їх відповідності міжнародним стандартам, діагностування ризикозахищеності господарської діяльності;

кадрового менеджменту – моніторинг вітчизняного та закордонного ринку праці, удосконалення соціальної політики, формування міцного та професійного штату співробітників, запобігання плинності кадрів, ефективне рішення соціальних задач.

інноваційного та інформаційного менеджменту – сприяння впровадженню тренажерних технологій при розробці нових вантажно-розвантажувальних технологіях, інформаційна підтримка основної діяльності шляхом інтеграції інформаційних елементів системи (документи, справи, технології портового господарства); вибір раціональних форм комунікацій, техніки та інформаційних технологій, а також характеристик інформаційних ресурсів.

екологічного менеджменту, менеджменту природоохоронної діяльності - зниження ресурсоемності та енергоемності технологічних процесів, підвищення ефективності наявних, а також впровадження новітніх систем очищення викидів шкідливих речовин у межах порту; організація й проведення поточного контролю джерел та обсягів надходження шкідливих речовин у навколишнє середовище; впровадження сучасних "екологічно чистих" технологій і технологічного обладнання.

Висновки. Запропоновані напрями удосконалення підходів управління мають бути покладені у плани діяльності портів й передбачати розподіл функцій між структурними одиницями, відділами чи секторами адміністративного складу портової інфраструктури. Реалізація напрямів удосконалення системи менеджменту дозволить оперативно визначати поточний стан та перспективи розвитку портів, проводити моніторинг у центрах відповідальності (надання основних послуг, додаткове обслуговування, технічний сервіс, робота з клієнтами тощо), здійснювати економічні обґрунтування оновлення та модернізації портової інфраструктури, визначати переваги та недоліки використання аутсорсингу при обслуговуванні техніки. Стає можливим приведення у відповідність усіх видів безпеки (фізична, інформаційна, екологічна, пожежна безпека, антитерористична захищеність; безпечне зберігання і транспортування небезпечних вантажів). Відкриваються можливості досконалого визначення проблем і поправок у сервісній, лоцманській та інших додаткових видах діяльності. За умов створення досконалої системи менеджменту поширюються можливості приймання участі у обговоренні питань міжнародного співробітництва між портами, суднохідними компаніями, служб управління рухом суден тощо. Отже розширення та поглиблення сучасних напрямів системи менеджменту позитивно впливає на розвиток портової інфраструктури, підвищує її конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Goss R.O. *Economic policies and seaports: 3. Are port authorities necessary?* / R.O. Goss // *Maritime Policy and Management*. – 1990. - № 17 (4). – p.257-271.
2. Дем'яненко А.Г. *Вдосконалення системи управління морськими портами України [Електронний ресурс] / А. Дем'яненко // Ефективна економіка: Дніпропетровський держ. аграрно-економічний ун-т. - 2014. - №3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2867>*
3. Ільченко С. В. *Організаційно-економічні основи інституціонального реформування морських портів : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Ільченко С. В. – Одеса, 2007. – 20 с.*

4. Карпенко О. О. Аналіз транзитних перевезень вантажів через морські торговельні порти України [Електронний ресурс] / О. О. Карпенко, Г. Ю. Продченко // *Вод. транспорт.* – 2012. – Вип. 2. – С. 123–128.
5. Петров А. Первые заботы Администрации морских портов Украины / А. Петров // *Порты Украины.* – 2013. - № 06 (128). – Режим доступа: <http://portsukraine.com/node/3340>
6. Попелюк В. П. Сучасні тенденції розвитку управління морськими портами в транспортній інфраструктурі України / В. П. Попелюк // *Актуальні проблеми держави і права : збірник наук. праць.* Вип. 65 / НУ «ОЮА» , редкол. С. В. Ківалов (голов. ред.) та ін., відп. за вип. В. М. Дрьомін. – Одеса: Юрид. л-ра, 2012. – С. 385-390.
7. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лип. 2013 р. № 548-р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80>
8. Про морські порти України [Електронний ресурс] : Закон України від 17 трав. 2012 р. № 4709-VI (редакція від 11 серп. 2013 р.). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
9. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 8 верес. 2011 р. № 3715-VI зі змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 16 жовт. 2012 р. № 5460-VI. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
10. Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities [Електронний ресурс]. – UNCTAD: New York And Geneva, 1998. – Режим доступу: <http://unctad.org/en/docs/posdtetibd1.pdf>
11. Heaver T. Do mergers and alliances influence European shipping and port competition? / T. Heaver H. Meersman, F.Moglia, E.Van de Voorde // *Maritime Policy and Management.* – 2000. - № 27 (4).- p. 363-373.

References (BSI):

1. Goss R.O. (1990) *Economic policies and seaports: 3. Are port authorities necessary?* / R.O. Goss // *Maritime Policy and Management*, No.17 (4). – p.257-271
2. Demyanchenko A.G. (2014), “Improving the management system of seaports in Ukraine”, [Electronic scientific edition “Efektyvna ekonomika” included in the list of research and professional publications of Ukraine on economics], *Effective economy*, No 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2867>
3. Ichenko S.V.(2007), “Organizational-economic bases of institutional reform seaports”, [The thesis dissertation of the candidate of economic sciences], Odesa, pp. 3-12
4. Karpenko O.O. (2012), “An analysis of the transit of goods through seaports of Ukraine”, *Water transport*, vol. 2, pp. 123–128
5. Petrov A. (2013), “The first concerns the Administration seaports of Ukraine”, *Porty Ukrainy*, [Online], vol. 06 (128), available at:<http://portsukraine.com/node/3340>
6. Poplyuk V.P. (2012), “Modern trends in management of sea ports in the transport infrastructure of Ukraine”, [The collection of scientific papers “Current Problems of State and Law”], *Current Problems of State and Law*, No 65, pp.385-390
7. On approval of the Strategy of development of sea ports of Ukraine till 2038 (2013), [Online], available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80>
8. Law of Ukraine On sea ports of Ukraine (2013), [Online], available at: <http://mtu.gov.ua/documents/85.html>
9. On innovation activity priorities in Ukraine (2011), [Online], available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
10. Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities (1998) [UNCTAD: New York And Geneva], 1998. [Online], available at: <http://unctad.org/en/docs/posdtetibd1.pdf>
11. Heaver T. (2000), “Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?” [Maritime Policy and Management], No.27 (4).- p.363-373

Ключові слова: морський порт, портова інфраструктура, елементи інфраструктури, транспортний менеджмент, комплексне управління, економічна ефективність, прийняття управлінських рішень, удосконалення системи менеджменту.

Ключевые слова: морской порт, портовая инфраструктура, элементы инфраструктуры, транспортной менеджмент, комплексное управление, экономическая эффективность, принятия управленческих решений, усовершенствование системы менеджмента.

Keywords: sea port, port infrastructure, infrastructure elements, transport management, comprehensive management, cost-effectiveness, management decision-making, improving the management system.