

УДК 656.615

РОЗВИТОК ПОРТІВ УКРАЇНИ: ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Ніколаєва Людмила Леонідівна, д. е. н., професор, завідувач кафедри «Морські перевезення», національний університет «Одеська морська академія», м. Одеса, e-mail: terra.scorp@yandex.ua, тел: +380674351529

Lyudmila Nikolaieva, Doctor of economic sciences, Professor, National University «Odessa Maritime Academy», Odessa, e-mail: terra.scorp@yandex.ua, tel: +380674351529

L. Nikolaieva. Development of ports of Ukraine: organizational and investment maintenance.

In article it is underlined that researches of features of development of the Ukrainian economy and the basic tendencies which develop in port branch of the world, allow to allocate base components which can become the basis of development of ports of Ukraine. A strategic target of reforming of sea port potential of Ukraine is creation of priority conditions of attraction of transcontinental goods traffics attractive to the European community from the European countries in the Asian regions through our ports. In article classification UNCTAD by three categories is resulted. It is based on three criteria: strategy and a policy of development of port; width and depth of port activity, integration of port business and administration. Foreign experience of construction of organizational structures of port complexes is considered. It is established that coordination and maintenance of priority state interests in work of ports can be carried out in the different ways. The port can cope uniform governmental body or a private concern which rents means and port resources. Approaches to management of ports are investigated. The primary goals of a state policy of development of seaports are resulted. It is formulated the main strategic target of development of seaports of Ukraine. On the basis of the analysis of foreign practice it is established that the existing structure of management of branch has essential lacks. It is underlined that throughout last decades universal process of transformation in seaports which is characterised by their transition from a state complete control to the mixed state-private possession and management is observed.

Ніколаєва Л. Л. Розвиток портів України: організаційне та інвестиційне забезпечення.

У статті підкреслено, що дослідження особливостей розвитку української економіки та основних тенденцій, що склалися в портовій галузі світу, дозволяє виділити базові складові, котрі можуть стати підґрунтям розвитку портів України. Стратегічною метою реформування морського портового потенціалу України є створення пріоритетних, привабливих для Європейської спільноти умов залучення трансконтинентальних вантажопотоків з європейських країн в азіатські регіони через наші порти. У статті наведено класифікацію ЮНКТАД за трьома категоріями або генераціями. Вона заснована на трьох критеріях: стратегія і політика розвитку порту; широта і глибина портової діяльності, інтеграція портового бізнесу і адміністрації. Розглянуто закордонний досвід побудови організаційних структур портових комплексів. Встановлено, що координація та забезпечення пріоритетних державних інтересів у роботі портів можуть здійснюватися різними способами. Порт може управлятися єдиним урядовим органом або приватною фірмою, яка орендує кошти і ресурси порту. Досліджено підходи до управління портами. Наведено основні завдання державної політики розвитку морських портів. Сформульовано головну стратегічну мету розвитку морських портів України. На основі аналізу зарубіжної практики встановлено, що існуюча структура управління галуззю має суттєві недоліки. Підкреслено, що протягом останніх десятиліть спостерігається загальносвітовий процес перетворень в морських портах, що характеризується їх переходом від повного контролю держави до змішаного державно-приватного володіння та управління.

Николаева Л. Л. Развитие портов Украины: организационное и инвестиционное обеспечение.

В статье подчеркнута, что исследования особенностей развития украинской экономики и основных тенденций, которые сложились в портовой отрасли мира, позволяют выделить базовые составляющие, которые могут стать основанием развития портов Украины. Стратегической целью реформирования морского портового потенциала Украины является создание приоритетных, привлекательных для Европейского сообщества условий привлечения трансконтинентальных грузопотоков из европейских стран в азиатские регионы через наши порты. В статье приведена

классификация ЮНКТАД по трем категориям или поколениям. Она основана на трех критериях: стратегия и политика развития порта; широта и глубина портовой деятельности, интеграция портового бизнеса и администрации. Рассмотрен зарубежный опыт построения организационных структур портовых комплексов. Установлено, что координация и обеспечение приоритетных государственных интересов в работе портов могут осуществляться разными способами. Порт может управляться единым правительственным органом или частной фирмой, которая арендует средства и ресурсы порта. Исследованы подходы к управлению портами. Приведены основные задачи государственной политики развития морских портов. Сформулирована главная стратегическую цель развития морских портов Украины. На основе анализа зарубежной практики установлено, что существующая структура управления отраслью имеет существенные недостатки. Подчеркнуто, что на протяжении последних десятилетий наблюдается общемировой процесс трансформации в морских портах, который характеризуется их переходом от полного контроля государства к смешанному государственно-частному владению и управлению.

Постановка проблеми. Морський транспорт є важливою галуззю економіки України. Його ефективне функціонування становиться одним з головних чинників розвитку економіки України, її становлення у якості морської держави. Особлива роль портів в економіці визначається тим, що вони розташовані на напрямках міжнародних транспортних коридорів. Через них проходить адміністративний та економічний кордон України. Дослідження особливостей розвитку української економіки та основних тенденцій, що склалися в портовій галузі світу, дозволяє виділити базові складові, котрі можуть стати підґрунтям розвитку портів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики розвитку морських торговельних портів присвятили свої роботи такі вчені, як: Верба В., Вильський Г., Дем'яненко А., Макаренко М., Меркт О., Сотниченко Л. [3-8]. Але розгляд праць як зарубіжних, так і вітчизняних авторів дозволяє окреслити низку проблем стосовно визначення чинників, котрі забезпечують сталість та ефективність діяльності морських портів.

Мета статті. Метою статті є дослідження складових розвитку портів України, котрі стануть підґрунтям забезпечення їх ефективної роботи.

Виклад основного матеріалу. Стратегічною метою реформування морського портового потенціалу України є створення пріоритетних, привабливих для Європейської спільноти умов залучення трансконтинентальних вантажопотоків з європейських країн в азіатські регіони через наші порти, залучення вантажопотоку каспійської нафти через порт Південний. Порти Одеса, Іллічівськ і Південний зі своїм інтегрованим вантажоперевалочним і вантажорозподільним потенціалом повинні стати базовими портами Європи на Чорному морі. ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі та розвитку) класифікує порти за трьома категоріями або генераціями [2]. Цей поділ ґрунтується не на розмірах або місцезнаходженні портів, не на громадській або приватній природі їх організації. Він заснований на трьох критеріях: стратегія і політика розвитку порту; широта і глибина портової діяльності, особливо в сфері інформаційного обслуговування; інтеграція портового бізнесу і адміністрації. До першої генерації віднесені порти, функціонування яких обмежено традиційними рамками, операціями навантаження-розвантаження. До другої генерації віднесені порти з широким діапазоном функцій, включаючи надання промислових і комерційних послуг, безпосередньо не пов'язаних з процесом перевантаження. У портах третьої генерації розробники стратегічної політики, менеджери та оператори виступають в якості динамічних центрів комплексної міжнародної виробничо-дистрибуторської мережі. Діяльність та послуги таких портів носять спеціалізований, і інтегрований характер, що включає в себе здійснення традиційних функцій, надання промислових, природоохоронних, адміністративних і комерційних послуг, а також логістичне обслуговування.

Отже, беручи до уваги закордонний досвід побудови організаційних структур портових комплексів, можна сказати, що координація та забезпечення пріоритетних

державних інтересів у роботі портів можуть здійснюватися різними способами. Порт може управлятися єдиним урядовим органом або приватною фірмою, яка орендує кошти і ресурси порту (причали, склади і т. п.). В останньому випадку захист національних інтересів реалізується через контракти на оренду. Чим більше число приватних фірм і чим більше адміністративний статус порту, тим більшою повнотою влади має бути наділений координуючий орган для захисту національних інтересів. Це дві крайності в управлінні портами.

У практиці останнього часу все більш широкого поширення набуває третій тип – «автономний порт». Статус автономної портової влади може бути різним. Спільним для них є функція вдосконалення комерційної експлуатації порту і обмеження урядового втручання, крім окремих сфер, що мають загальноекономічне значення (ціноутворення, планування капітальних вкладень в портове господарство тощо). Автономна портова влада рідко має в своєму розпорядженні повну свободу в становленні або зміні рівня портових зборів. У більшості випадків портам необхідно отримувати на це відповідний дозвіл уряду.

У деяких країнах відбувається об'єднання дрібних і великих портів під управлінням одного автономного порту. У цьому випадку прийняття загальної політики (у сфері ціноутворення, розподілу вантажопотоків, капіталовкладень і т. д.) забезпечує більш ефективну роботу всієї групи портів. Узагальнюючи досвід управління портами в різних країнах світу, робоча група по портах Європейської комісії в Брюсселі виділяє два підходи: макро- і мікроекономічний (табл.1.).

Таблиця 1.

Підходи до управління портами (за визначенням Європейської комісії) [7]

Підхід	Країни	Функції адміністрації порту
Макро- економічний	США, Японія	Державні органи втручаються у питання витрачання коштів на створення та підтримання в робочому стані інфраструктурних об'єктів. Інвестиції при такому підході розглядаються як такі, що дають макроекономічні вигоди. Відповідно до цього підходу інфраструктура частково знаходиться у веденні приватного сектору, діяльність якого обкладається податками. За рахунок останніх і покриваються витрати на інфраструктуру.
Мікро- економічний	Країни ЄС	Компетенція адміністрації портів часто поширюється на будівництво, обслуговування і експлуатацію морських підхідних каналів та інфраструктуру порту. При цьому портова адміністрація одночасно виступає як комерційне підприємство, яке має оплачувати всі витрати, пов'язані з інфраструктурою порту. З іншого боку, адміністрація порту є "підприємством" з обслуговування суден і вантажів та сама отримує дохід.

Розгляд двох підходів показує, що деякі адміністрації портів самі несуть відповідальність за розвиток і підтримку інфраструктури портів. В інших країнах виконання або фінансування цих робіт покладається на державні органи. Такий поділ відповідальності призводить до розподілу витрат і прибутків між адміністрацією портів, державними органами і приватним сектором за допомогою податкового регулювання.

Таким чином, відбувається поступова зміна ролі портів у світовій економічній системі, вони вже не лише пункти перевалки товарів з морського на інші види транспорту, але й стратегічні пункти в організації зовнішньої торгівлі, сполучна ланка в інтегрованому транспортному ланцюзі, центри економічного і промислового зростання регіону. Отже, маємо всі підстави говорити про необхідність мікроекономічної інтеграції на даному етапі розвитку України у відношенні морських торговельних портів. Сьогодні ефективно працюючий порт – це порт, що є ланкою транспортно-логістичної системи.

Законодавство про морські порти ґрунтується на Конституції України та складається із законів України «Про морські порти України», «Про транспорт», «Про природні монополії», Кодексу торговельного мореплавства України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу України, Земельного кодексу України, Водного кодексу України, законів України та інших нормативно-правових актів. Закон України «Про морські порти України» [1] регулює відносини у сфері портової діяльності, зокрема встановлює основи державного регулювання діяльності в морських портах, порядок будівництва, відкриття, розширення та закриття морських портів в Україні, а також провадження на їх території господарської діяльності, в тому числі надання послуг; визначає правовий режим об'єктів портової інфраструктури. Закон регламентує діяльність органів виконавчої влади, що здійснюють державне регулювання, управління, державний нагляд та контроль за безпекою мореплавства, нагляд та контроль у сфері діяльності морських портів, національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту, адміністрації морських портів України, власників морських терміналів, інших суб'єктів господарювання, що провадять свою діяльність у морському порту, та споживачів їхніх послуг. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року [1] розроблена відповідно до Закону України «Про морські порти України» з урахуванням основних засад реалізації державної політики у сфері транспорту. Вона визначає прогнози щодо вантажопотоків, завдання, основні напрями та шляхи розвитку морських портів і портової галузі в цілому.

Основними завданнями державної політики розвитку морських портів є: підвищення конкурентоспроможності портової галузі; подальша модернізація і розвиток об'єктів портової інфраструктури загального користування; забезпечення ефективного державного регулювання спеціалізованих послуг, що надаються в морському порту; забезпечення створення рівних і конкурентних умов для провадження господарської діяльності та отримання послуг у морському порту; забезпечення технологічного розвитку портової галузі та підготовки спеціалістів портової галузі; залучення приватних інвестицій для розвитку морських портів; активна участь у міжнародних організаціях з метою створення умов для транскордонних перевезень вантажів; приведення стандартів роботи морських портів у відповідність з європейськими тощо.

Нове конкурентне середовище вітчизняної портової галузі вимагає перегляду ролі державних установ, що безпосередньо беруть участь у діяльності портів, і працюючих на їх території приватних компаній. Практика показує, що існуюча структура управління галуззю має декілька суттєвих недоліків, пов'язаних з бюрократизмом процедур, відсутністю стимулів зростання ефективності роботи, слабкою системою цілей і завдань, деякою їх відірваністю від реальних потреб морських портів. Крім того, державні структури управління на місцях відчувають серйозний політичний тиск, що підтримується жорсткою ієрархією підпорядкування. Важливими проблемами є відсутність можливості залучення необхідних фінансових ресурсів для повноцінного розвитку, слабкий маркетинг, надмірна кількість персоналу, невиправдана ринковою ситуацією і потужністю підприємства. Для їх вирішення в світовій практиці в сфері морського транспорту успішно застосовуються різноманітні стратегії комерціалізації, лібералізації, модернізації діяльності портів та повної або часткової їх приватизації, залучення приватного капіталу в галузь.

Для реалізації Концепції управління розвитком морських портів України з метою підвищення їх конкурентоспроможності слід врахувати всі переваги, що надаються зазначеними стратегіями, які, однак вимагають зміни структури управління морськими портами в напрямку децентралізації, трансформації, підвищення динамічності їх роботи, впровадження системи стимулів, рівноправності з приватними структурами.

Сучасна світова тенденція в управлінні портами виражається у прийнятті до використання моделі «порт-орендодавець», а основною формою співпраці є концесійні угоди різних видів. Такий спосіб взаємодії дозволяє портовим адміністраціям зберегти право власності на інфраструктуру і уникнути ризику монополізації галузі приватним секторам, а інвесторам - отримати доступ до раніше суто державної сфери діяльності та свободу підприємництва. Що стосується повноважень різних рівнів управління галуззю, то, аналіз досвіду їх розподілу між державним та приватним сектором в морській портовій галузі, що відбивається і в поділі зобов'язань по фінансуванню інфраструктури, показує що порти Північної Європи використовують муніципальну модель управління, а Південної і Центральної Європи, Південної Америки – віддають перевагу урядовому контролю всіх великих портів. Приватна модель, існуюча у Великобританії, розглядає порти як не державні, а скоріш комерційні установи, що відбивається і на структурі управління галуззю, і силі її регулювання. Загалом система управління морськими портами повинна оптимально розподіляти завдання між інститутами та організаціями.

По-перше, міністерство, відомство, що відповідає за діяльність портової галузі, має обмежити власні повноваження і можливості прямого втручання в діяльність порту з метою створення більш адекватного середовища для реформування. Крім того, необхідно переосмислити трудові взаємини, що існували в держсекторі і перебудувати їх відповідно до нових принципів та напрямків взаємодії з приватним сектором. Важливим залишається забезпечення антимонопольного регулювання, оскільки сучасна система портів заснована на поступках та конкуренції між операторами, недопущенні змов та монополізації.

По-друге, необхідно виділення організації-регулятора, що забезпечуватиме нормальний перехід від державної власності в портах до змішаної та приватної. Така установа має об'єднати соціальні цілі портових реформ з інтересами приватних інвесторів. Визначальним документом при цьому має бути пророблена концесійна угода. Після закінчення процесу реформування такий регулятор повинен здійснювати нагляд за виконанням контрактів, а також вирішувати виникаючі суперечки.

По-третє, роль портових адміністрацій змінюється в напрямку відходу від традиційної структури, що відповідає за діяльність порту і є його головним оператором, до координації та регулювання роботи інших підприємств, що надають різноманітні послуги на території порту. Нову функцію портових адміністрацій можна сформулювати наступним чином: формування підходів та проектування систем регулювання діяльності приватних операторів на території порту, спрямованих на моніторинг та контроль дотримання умов концесійних договорів, стандартів безпеки, питань рівноправного доступу до активів, інтересів держави, врегулювання розбіжностей та суперечок.

Незважаючи на те, що реформи в морських портах, засновані на залученні приватного капіталу, передбачають вихід уряду з галузі, необхідність участі держави в управлінні применшувати не можна, оскільки процес перетворень повинен заохочуватись і підтримуватись урядом. Крім того, існує потреба в регулюванні діяльності приватних операторів в портах з метою підтримки конкуренції та рівних умов для кожного учасника. Це завдання може бути прийняте будь-яким з існуючих інститутів, відповідальних за морські порти, але, в кращому випадку, спеціально створеним органом (частіше державним підприємством), який може уникнути прямого політичного та економічного втручання уряду в управління портами, а також впливу приватних операторів.

Однією з проблем розвитку портів ЄС є неспроможність обробляти постійно зростаючий товарооборот, причому до 2030 року очікується його подальше зростання на 50%. Для розв'язання зазначеної проблеми в Європі ефективно використовується державно-приватне партнерство в портовій галузі, передусім концесійна форма.

За останні роки питання запровадження інституту державно-приватного партнерства стало одним із головних пріоритетів урядових стратегічних програм розвитку, індикатором успішної взаємодії бізнесу та структур державної влади, альтернативним способом відновлення та модернізації національної економіки. Концесія як форма партнерства держави та приватного капіталу в морських портах є одним з найважливіших способів підвищення ефективності інфраструктури, який дозволяє швидко залучати значні інвестиції в економіку. Держава поступово відмовляється від неефективних методів господарювання, передаючи функції управління державною власністю приватному сектору, який, користуючись державними гарантіями, надає свій досвід, знання (ноу-хау), здійснює капіталовкладення і мінімізує ризики.

Підтвердженням вище сказаного є те, що станом на 1990 рік в морських портах ЄС реалізований 381 проект державно-приватного партнерства, з них 180 - концесії терміналів (47%), 155 - концесії Greenfield BOT (41%), 25 - реалізація активів (7%), 21 - контракти на управління (6%). Загальний обсяг приватних інвестицій у порти - 60 млрд. доларів США, що становить 20% приватних інвестицій у транспортний сектор за даний період. За допомогою державно-приватного партнерства відбувається модернізація галузі, залучення значних приватних інвестицій в портову інфраструктуру, зростання продуктивності.

Як правило, інвесторів портової галузі поділяють на три основні групи: портові оператори; судноплавні лінії; вантажовласники. Серед професійних портових операторів в Україні глобальних відомих компаній немає зовсім. До міжнародних операторів можна віднести - ТІС, ГПК-Україна, КТІ. Морські лінії - представлені одним іноземним інвестором, СМА СGM. Вантажовласники є найчисельнішою групою, оскільки експорт зерна, масла, інших сировинних матеріалів знаходиться під контролем міжнародних трейдерів і фінансово-промислових груп. Крім того, саме вони виступили лобістами, каталізаторами проведення портової реформи в Україні.

Міжнародні інвестори з першої та другої груп мало зацікавлені первинним ринком концесійних проектів. Вони будуть готові прийти на вторинний ринок - коли будуть повністю готові і зрозумілі умови, а також попередню роботу зроблять вітчизняні інвестори. Така тенденція у світі спостерігається у багатьох країнах - наприклад, в Грузії. Спочатку проекти були реалізовані місцевими, здебільшого «девелоперськими компаніями», а потім вже на основі субконтрактів були залучені компанії з реальними інвестиційними пропозиціями, ідеями і грошима. В українських реаліях потенційними учасниками концесійної угоди є саме компанії-вантажовласники. На сьогодні у морських портах України не реалізовано жодного інвестиційного проекту. Головні джерела фінансування портової галузі – портові збори, які зобов'язані використовуватися винятково на розвиток портової інфраструктури. Сьогодні вони найвищі, порівняно з іншими державами Чорноморського басейну. Для того щоб українські порти були конкурентні порівняно з портами інших держав, портові збори необхідно знижувати.

Висновок. Розвиток українських морських торговельних портів є пріоритетним напрямком для економіки країни. Сьогодні виділяють такі головні напрямки розвитку вітчизняних портів: диверсифікація діяльності, удосконалення системи стратегічного планування, формування портово-промислового комплексу та розвиток інформаційної інфраструктури. Нові напрямки розвитку морських портів перетворюють їх з простих пунктів перевалки вантажів в стратегічні пункти організації та здійснення зовнішньоекономічних зав'язків, в центри економічного і промислового розвитку. Але реалізувати поставлені цілі щодо розвитку портів можливо тільки завдяки вдосконаленню організаційної складової управління портами, а також впровадженню передових практик інвестиційного забезпечення їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Нормативно-правові акти та Закони України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.gov.ua
2. Генерації портів по ЮНКТАД, логістична діяльність і мети розподільного бізнесу портів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.studfiles.ru/preview/5177877/>
3. Верба В. А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
4. Вильський Г. Б. Управление морским портом / Г. Б. Вильський, И. Н. Гончаров, Ю. Ю. Крук, Е. Д. Крушкін. – Одесса : Фенікс, 2010. – 428 с.
5. Дем'яненко А. Г. Концепція ефективного управління розвитком морської портової галузі України в ринкових умовах / А. Г. Дем'яненко. – Маріуполь: Новий світ, 2014. – 359 с.
6. Макаренко М. В. Розвиток портової інфраструктури як основної складової логістичного потенціалу / М. В. Макаренко, А. З. Шайхатдінов // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. праць. - Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016.- вип. 14. – С. 243-248.
7. Меркт О. В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. – Київ : НАУ, 2002. – 18 с.
8. Сотниченко Л. Л. Встановлення напрямків розвитку фрахтового ринку балкерного флоту / Л. Л. Сотниченко // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. – Вип. 33 – С. 209-218.

References (BSI):

1. Normativno-pravovi akty ta zakoni [Normative-legal acts and laws]. Retrieved from: www.zakon.gov.ua
2. Generacii portyv po UNKTAD, logistychna diyalnist I meta rozpodilnogo biznesu portiv [Port categories by UNKTAD, logistics activities and the purpose of the distribution business of ports]. Retrieved from: <http://www.studfiles.ru/preview/5177877/>
3. Verba, V. (2011). Upravlinnya rozvitkom kompanii [Management of company development]. Kiev: KNEU [in Ukrainian].
4. Vil'skiy, G. (2010). Upravlenie morskim portom [Management of seaports]. Odessa: Feniks [in Ukrainian]
5. Dem'yanchenko, A. (2014). Konceptiya effektivnogo upravleniya rozvitkom morskoi portovoyi galuzi Ukraini v rinochnix usloviyax [The concept of effective management of the development of the sea port industry of Ukraine in market conditions]. Mariupol: Noviy svet [in Ukrainian]
6. Makarenko, M. (2016) Rozvitok portovoi infrastruktury kak osnovnoi skladovoi logistychnogo potenciala [Development of port infrastructure as the main component of the logistics potential]. Mariupol: DVNZ "PDTU" [in Ukrainian].
7. Merkt, O. (2002). Metodichny zasadi strategii rozvitku morskix torgovelnix portiv u konkurentnomu seredovichy [Methodical fundamentals of the development strategy for seaports in a competitive environment]. Kiev: NAU [in Ukrainian]
8. Sotnichenko, L. (2017). Vstanovlennya napryamkiv rozvitku fraxtovogo rinku balkernogo flout [Establishment of the development directions for the bulk carrier freight market]. – Vestnik priazovskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta - The bulletin priazovskogo the state technical university, 33, 209-218 [in Ukrainian]

Keywords: development of ports; approaches to management; organizational and investment maintenance; strategic targets; a national economy.

Ключові слова: розвиток портів; підходи до управління; організаційне та інвестиційне забезпечення; стратегічні цілі; економіка країни.

Ключевые слова: развитие портов; подходы к управлению; организационное и инвестиционное обеспечение; стратегические цели; экономика страны.

Рецензент: Макаренко М. В., зав. каф. Менеджменту та підприємництва на морському транспорті, д. е. н., професор, Азовський морський інститут, м. Маріуполь