

УДК 338

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ
ПОРТІВ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД**<https://orcid.org/0000-0001-9552-1367>

Філіпішина Лілія Михайлівна, д. е. н., доцент кафедри економіки та організації виробництва, ППІ НУК імені адмірала Макарова, м. Первомайськ, ontariofilpi@ukr.net, +380974705202

Liliia Filipishina, Doctor of Economic Sciences, PPI of the National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov Research Institute of Intellectual Property

L.Filipishina. Strategic management of innovative development of seaports: Foreign experience.

Fast integration into the world transport systems demands from top management of strategic objects of the state to study current trends in management. Its communications with an external environment, including partner ports, have significant effect on strategic development of port. The effective organization of innovative activity remains a decisive factor of adoption of the strategic decision on cooperation with port. In modern conditions skills of business management and competences in logistics demand constant improvement and creative approach by managers. Considering it, it is possible to claim that innovative process is formed by interaction of requirements of economic and institutional factors. The strategic decisions concerning technological innovations demand a comprehensive investigation of practice of activity of world leaders of the port industry. The main problems that have to be solved as a result of introduction of innovations are divided into four areas: technologies, finance, security, social responsibility. For an effective combination of all components of strategic development a number of ports form the long-term strategic plans, which are highlighted in a mission. Long-term planning is the most effective when long-term prospects act as the catalyst for innovations. The problem of Ukrainian ports, at the present stage of their development, is that the strategic plans developed until 2038 focus only on the technological equipment of enterprises and completely ignore the development of management competencies and increase in efficiency of planning the interrelationships between the main directions of strategic management, and integration of enterprise development plans into the global strategy of the country. The general strategy of innovative development has to be based on management by ranging of strategic tasks that will give an opportunity of rapid response to new calls of the external environment.

Філіпішина Л. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком морських портів: закордонний досвід.

Стрімка інтеграція у світові транспортні системи вимагає від топ-менеджменту стратегічних об'єктів держави, вивчення сучасних тенденцій в управлінні. Вагомий вплив на стратегічний розвиток порту мають його зв'язки із зовнішнім оточенням, у тому числі портами-партнерами. Вирішальним фактором прийняття стратегічного рішення про співробітництво з портом залишається ефективна організація інноваційної діяльності. У сучасних умовах навички управління та бізнесу, і компетенції в логістиці потребують постійного удосконалення та творчого підходу менеджерами. Враховуючи це, можна стверджувати, що інноваційний процес формується взаємодією потреб економічних та інституційних чинників. Стратегічні рішення, що стосуються технологічних інновацій, вимагають всебічного дослідження практики діяльності світових лідерів портової галузі. Основні проблеми, що мають бути вирішені в результаті впровадження інновацій розподілено за напрямками: технології, фінанси, безпека, соціальна відповідальність. Для ефективного поєднання усіх компонентів стратегічного розвитку низка портів формує довгострокові стратегічні плани, висвітлені в місії. Довгострокове планування є найбільш ефективним, коли довгострокові перспективи виступають в якості каталізатора для інновацій. Проблемою українських портів на сучасному етапі їх розвитку є те, що у стратегічних планах розроблених до 2038 р. увага звертається лише на технологічне оснащення підприємств і зовсім ігнорується розвиток управлінських компетенцій і підвищення ефективності планування взаємозв'язків між основними напрямками стратегічного управління та інтеграція планів розвитку підприємства у глобальну стратегію країни. Загальна стратегія інноваційного розвитку має базуватися на управлінні шляхом ранжування стратегічних завдань, що надасть можливість швидкого реагування на нові виклики зовнішнього середовища.

Филипишина Л. М. Стратегическое управление инновационным развитием морских портов: зарубежный опыт.

Быстрая интеграция в мировые транспортные системы требует от топ-менеджмента стратегических объектов государства, изучение современных тенденций в управлении. Существенное влияние на стратегическое развитие порта имеют его связи с внешним окружением, в том числе портами-партнерами. Решающим фактором принятия стратегического решения о сотрудничестве с портом остается эффективная организация инновационной деятельностью. В современных условиях навыки управления и бизнеса и компетенции в логистике требуют постоянного совершенствования и творческого подхода менеджерами. Учитывая это, можно утверждать, что инновационный процесс формируется взаимодействием потребностей экономических и институциональных факторов. Стратегические решения, касающиеся технологических инноваций, требуют всестороннего исследования практики деятельности мировых лидеров портовой отрасли. Основные проблемы, которые должны быть решены в результате внедрения инноваций распределены по четырем направлениям: технологии, финансы, безопасность, социальная ответственность. Для эффективного сочетания всех компонентов стратегического развития ряд портов формирует долгосрочные стратегические планы, освещены в миссии. Долгосрочное планирование является наиболее эффективным, когда долгосрочные перспективы выступают в качестве катализатора для инноваций. Проблемой украинских портов на современном этапе их развития является то, что в стратегических планах, разработанных в 2038 внимание обращается только на технологическое оснащение предприятий и вовсе игнорируется развитие управленческих компетенций и повышение эффективности планирования взаимосвязей между основными направлениями стратегического управления и интеграция планов развития предприятия в глобальную стратегию страны. Общая стратегия инновационного развития должна базироваться на управлении путем ранжирования стратегических задач, что позволит быстро реагировать на новые вызовы внешней среды.

Постановка проблеми. Сучасний світ швидко і глибоко змінюється. Глобальні події, такі як перехід на альтернативну енергію, впровадження інформаційних технологій та зміна потоків товарів 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. Транспортні операції є невід'ємною і часто визначальною частиною зовнішньоекономічних операцій. Основна маса зовнішньоторговельних перевезень припадає на морський транспорт. Отже, перед морським транспортом України постає нагальна проблема прискорення інтеграції до європейської та світової транспортних систем. Необхідність вивчення інноваційних заходів, які впроваджуються в діяльність світових лідерів морської транспортної інфраструктури, є невід'ємною умовою розробки загальної системи стратегічного управління морськими портами України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями діяльності та тенденцій розвитку підприємств морського транспорту присвячені роботи закордонних вчених Я. Алікса, Буганза, Верганті, М. Шюйленбург, Т. Веллінг та інш. Українські вчені Вільський Г. Б., Гончаров І. Н., Крук Ю. Ю. здійснили комплексне дослідження системи та процесу управління морським портом. Проте питання щодо можливості адаптації закордонного досвіду інноваційної діяльності морських портів до умов функціонування вітчизняних підприємств залишаються відкритими.

Мета статті. Вивчення та вдосконалення в науковому розумінні практики здійснення інноваційної діяльності світових лідерів портової галузі та впровадження її в систему стратегічного управління, що має сприяти підвищенню ефективності роботи та захисту автономії портів.

Результати дослідження. Завдання стратегічного управління виходять з проблем, які стоять перед суб'єктами господарської діяльності. Особливої уваги потребують рішення щодо інноваційного розвитку морських портів. Адже саме від їх діяльності, виробничої потужності залежить можливість корпорацій, що здійснюють морські перевезення удосконалювати свою діяльність.

Сьогодні інноваційна увага полягає виключно в розробці стратегій або бачень, які вже існують. Все більше усвідомлюється, що інновації - це інтерактивний, складний процес, в якому учасники повинні взаємодіяти з різноманітними організаціями та

установами (наприклад, дослідницькі інститути, клієнти, органи влади, фінансові організації). Від цього процесу залежить успіх інновацій. Насамперед необхідно усвідомити, які типи інновацій існують. Синтез поглядів різних авторів [1-3] дає наступну класифікацію ступенів інновацій:

Інкрементальна адаптація (яка також називається адаптивною або ефективною інновацією) спрямована на вдосконалення того, що вже існує, наприклад, оптимізація стандартних рішень для існуючих проблем. Це включає додаткові зміни, такі як зниження витрат, підвищення якості або підвищення продуктивності. Це вимагає невеликих інвестицій і забезпечує невеликі прибутки.

Еволюційні інновації в основному стосуються існуючих або нових проблем з використанням найсучасніших підходів і техніки і часто орієнтована на нові ринки. Нові питання можуть бути результатом технології або політики зміни, нові стратегії, спільні підприємства або злиття, або відгуки клієнтів. До цього відноситься еволюційна інновація, але як інкрементальні інновації, воно здійснюється в межах існуючої структури організації.

Революційна або проривна інновація зосереджується на принципово нових і кращих ідеях, які можуть, по суті, трансформувати або навіть розібрати існуючу структуру, технології та процеси організації, а також ринку. Ці інноваційні заходи призводять до відкриття міжчасової діяльності. Змінюючи фокус організації, еволюційні інновації також спрямовані на передбачення нових проблем і питань в результаті довгострокового мислення про майбутні події. Революційна інновація в основному є результатом випадковості, яка часто викликана неадекватними рішеннями існуючих проблем. Тому їх ще трактують як незаплановані інновації, тоді як перші два типи можуть бути класифіковані як заплановані інновації.

Інновації впроваджують нові ідеї для створення цінності. Це не є лінійним процесом, де нові результати досліджень ведуть на розробку нових продуктів і послуг, які потім використовуються на ринку. Інновація - це системний процес з багатьма факторами, які впливають на його виникнення і успіх [4]. У таблиці 1 наведено характеристики різних типів інновацій

Таблиця 1.

Ступінь інновацій у портах

Характеристика	Типи інновацій		
	Інкрементні	Еволюційні	Революційні
Первинний рух	Ринкові сили	Ринкові сили	Взаємодія між науковими інститутами, стратегія випередження, інституційні зміни та невирішені проблеми
Витрати	невеликі	великі	дуже великі
Проблеми / можливості	Існуючі або передбачувані	І існуючі, і нові	нові
Ступінь невизначеності	Невелика (від 0 до 1 за шкалою Ансофа) [4]	Середня (від 1 до 3,5)	Неможливо оцінити (більш ніж 3,5)
Підпрограми / Процедури	Стандартні	Зміна траєкторій, гнучкість використання підпрограм	Структурні зв'язки змінюються, впровадження нових програм та процедур
Ринки	Стратегія спрямована на існуючі ринки	Орієнтація на існуючі та пошук нових	Вихід на стратегічно нові ринки

Виникає необхідність дослідити проблеми, які стоять перед портами. На думку професора Яна Алікса [5] вони поділяються на наступні категорії:

1. Технологічні. Зростання потреб замовників у розмірах та об'ємах перевезень, особливої уваги потребують контейнерні перевезення. Чим довший маршрут, тим більше сенсу, що він має мати великі судна, щоб зменшити фіксовані і

змінні витрати. В сучасній практиці недостатньо тільки будівництва портової території для залучення кораблів. Сьогодні порт без розвідки про ринок і його гравців, без визначеної і очікуваної стратегії, не може витримати інтенсивність міжнародної конкуренції. Порти повинні адаптувати свої інфраструктури до цих гігантських кораблів, але для цього необхідно стратегічне планування щодо перебудови та модернізації причалів.

2. Економічна та фінансова. Економічні моделі, що є результатом гігантизму, створюють зростаючі економічні та фінансові ризики для портових підприємств. Необхідно знайти відповіді, які рішення в довгостроковій перспективі призведуть до покращення конкурентоспроможності та прибутковості.

3. Екологічні. Порт є основним геостратегічним інструментом, і висока концентрація нафти або хімічної сировини потребує розробки програм та втілення заходів щодо зниження екологічного ризику.

4. Соціальні. Посилення контролю з боку громадських організацій щодо діяльності портів. Необхідно інтегрувати громадян та мешканців місць розташування портів до діяльності.

Отже, стратегічно орієнтовне підприємство має 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 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 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.

При розробці програми стратегічного розвитку необхідно відповісти на питання відносно того, хто є основним клієнтом і які їх потреби будуть в майбутньому. Це дуже важливо для виробників потоку або вантажовідправників. Наприклад, Walmart є одним з найбільших виробників потоків між Китаєм і дистриб'юторськими центрами, які він контролює в США. Він щорічно представляє кілька сотень тисяч контейнерів. Кожне з його рішень може, таким чином, суттєво вплинути на обсяг терміналу в Лос-Анджелесі порівняно з іншим в Окленді, Сіетлі або Ванкувері. У Франції така компанія, як Michelin, завжди віддала перевагу порту Гавра та Марселя, щоб перевозити її потоки по всьому світу. Проте, західноєвропейська конкуренція в порту постійно посилюється, тоді як внутрішні торгові зони перекриваються один з одним. [5]

Стосовно технологічних перешкод, а саме збільшення габаритів суден, експерти зазначають, що ринок вже страждає від надлишкових потужностей і прихід все більших судів тільки погіршує цю проблему. Затримка в прийнятті рішень щодо інноваційного

оновлення в цьому напрямі може привезти підприємства морського транспорту до банкрутства.

Отже, для збереження домінуючого положення на ринку, необхідно контролювати найбільш завантажені морські маршрути через стратегічні альянси. Таким чином, портові власники залежать від стратегічних альянсів.

Адміністрація морських портів України розробляє інноваційні програми розвитку. Актуальним при їх розробці є вивчення та адаптування досвіду світових лідерів в галузі вантажоперевезень.

Дослідження досвіду лідерів серед підприємств морського транспорту доводить, що кожен з них досягає вирішення проблем, які було зазначено за допомогою використання інноваційних технологій. Розглянемо два випадки: Гамбург і Амстердам. За допомогою програмного забезпечення Cisco, Гамбург впровадив датчики, системи фотоапаратів і розумні ліхтарі на дорогах для того, щоб контролювати рух, передбачити підйом мосту або очистити дорогу після аварії, полегшити рух барж, коли трафік насичений, і т.д. [6]. Цей тип «розумних» інновацій є особливо актуальним, оскільки він стосується всіх аспектів: він дозволяє покращити загальну продуктивність терміналів і портових комплексів, пом'якшити наслідки перед- і пост-маршрутного руху населення, зменшуючи забруднення, і навіть зменшує кількість нещасних випадків.

Впровадження стратегічних планів заснованих на інноваціях дозволило Гамбурзькому порту зберегти вантажопотік на рівні попередніх років та стабілізувати конкурентні позиції. У 2017 році контейнерний та звичайний вантажообіг на терміналах Гамбурга склав 91,8 млн тон, що є 1,6 відсотка, або 1,5 млн тонн нижче рівня попереднього року. Це було можливо в основному за рахунок продуктивності обробки контейнерів. В той час як пропускна здатність неконтейнерних перевезень впала на 6 відсотків в порівнянні з 2016 роком. Динаміка контейнерних перевезень по порту Гамбург надана в табл. 2.

Таблиця 2.

Торгові партнери Гамбурга в морських контейнерних перевезеннях за період 2016-2017 рр., 1000 TEU

За п/п	Країна	2016	2017	Абсол.	Відн.
1	Китай	2582	2619	37	1,4
2	Росія	453	405	-49	-10,7
3	Сінгапур	419	389	-31	-7,3
4	Фінляндія	361	312	-50	-13,7
5	Швеція	243	298	56	23
6	Великобританія	246	237	-9	-3,8
7	Південна Корея	274	228	-46	-16,8
8	Малайзія	286	221	-65	-22,6
9	Польща	214	219	5	2,3
10	Араб. Емірати	234	215	-19	-8,2
11	Інші країни	3593	3672	79	2,2
	РАЗОМ:	8907	8815	-91	-1

Джерело: розраховано автором на основі [6]

Порт Амстердам є прикладом вирішення проблем пов'язаних з соціальними питаннями. За допомогою громадян цей порт розробив унікальний досвід у сфері кругової економіки у сфері поводження з відходами. Всього за кілька років Амстердам став піонерською платформою. Порт тісно співпрацює з місцевими університетами та інженерними школами. Така співпраця породила багато дослідницьких та інноваційних проєктів, завдяки чому порт отримав за кілька років економічні, фінансові та технологічні переваги.

Особливої уваги потребує Порт Роттердам (PoR), який в даний час один з найбільш технологічно розвинених портів, і був піонером у багатьох областях. У ретроспективі можна виділити багато прикладів успішних інновацій у портовому секторі.

Для порту Роттердама останні роки були відзначені високим рівнем інвестицій. Валові інвестиції у 2017 р. склали 213,8 млн. євро. Завдяки інвестиціям порт вирішує проблеми, які було зазначено вище. Для керівництва порту економічні та соціальні питання при формуванні стратегії є однаково важливі. Порт Роттердамського Управління прагне до різкого скорочення викидів CO₂, щоб допомогти досягти амбітної національної кліматичної мети. Також адміністрація порту за участю муніципалітету розробляє стратегічні програми щодо забезпечення зайнятості населення до 2050 року.

Застосування стратегії інноваційного розвитку дозволило порту отримати наступні результати економічної та фінансової діяльності у 2017 році:

Порт Роттердамської адміністрації зафіксував оборот 712,1 млн. євро у 2017 році. Чистий результат без урахування податків склав 247,3 млн. євро, головним чином внаслідок зниження процентних витрат.

Витрати на оренду ділянок, найбільша стаття доходів, зменшилися на 0,9% до 373,7 млн. євро. Це зменшення відображає одноразовий приріст у 2017 році через перегляд цін із зворотним ефектом. Дохід від портових зборів, що сплачуються суднами під час відвідування порту, знизився на 0,5% до 302,4 млн. євро, що пояснюється збільшенням наданих знижок. Інший дохід становив 30,9 млн. євро.

Операційні витрати зросли на 2,6% до 267,8 млн. євро, головним чином завдяки збільшенню активності, пов'язаної з двома стратегічними пріоритетами: перехід до енергії та оцифрування.

Майбутній потенціал порту характеризується високими можливостями для зростання, згідно з останніми дослідженнями університету Erasmus. Однак портовий промисловий комплекс повинен розвиватися. Дослідження також вказує на величезне значення порту Роттердама для зростання економіки країн Євросоюзу. Наприклад, на порт припадає 6,2% валового внутрішнього продукту і створює зайнятість для 385 тис. осіб. Обидва ці основні висновки підкреслюють актуальність інноваційних процесів, що впроваджуються. Це зміцнює позиції найбільшого контейнерного порту Європи в цьому стратегічно важливому сегменті ринку.

Загальний обсяг пропускної здатності порту Роттердама у 2017 році склав 467,4 млн. тон, що на 0,21% більш ніж у 2016 році. Основне зростання відбулось по контейнерним перевезенням, що є основним стратегічним видом отримання конкурентної переваги в майбутньому (табл. 3).

Таблиця 3.

Динаміка вантажообігу в порту Роттердам за період 2015-2017 рр.

Тип грузу	Рік			Темпи змін	
	2015	2016	2017	Абсол.	Відн.
Залізна руда та брухт	33,865	31,229	31,166	-2,699	-7,97
вугілля	30,691	28,443	25,752	-4,939	-16,09
зірнові	10,834	10,449	11,143	0,309	2,85
Інша	12,349	12,179	12,108	-0,241	-1,95
Разом насипні	87,739	82,301	80,168	-7,571	-8,63
Сирої нафти	103,09	101,858	104,179	1,089	1,06
нафтопродуктів	88,496	88,761	79,207	-9,289	-10,50
СПГ	2,308	1,705	1,986	-0,322	-13,95
інші наливні	30,746	31,195	28,911	-1,835	-5,97
Разом наливні	224,64	223,519	214,282	-10,358	-4,61
Контейнери	126,245	127,064	142,642	16,397	12,99
Загальна пропускна здатність	466,363	461,177	467,354	0,991	0,21

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Таким чином, запроваджена стратегія інноваційного розвитку дозволила порту Роттердам інтегрувати мешканців і громадян як силу, а не як обмеження. Вони створили великі експертизи з досліджень і розробок і застосували їх безпосередньо до проблем портів. Становлення розумного порту передбачає підтримку всієї рефлексивної екосистеми, щоб подумати про порт, поряд з ним, навколо нього та всередині нього. Це важливий аспект, і більшість портів не можуть впровадити цей вид екосистеми.

Висновки. Інновацією є реалізація нових ідей. Все більше усвідомлюється, що сьогоднішні інновації є інтерактивний, складний процес з залученням науково-дослідних інститутів, клієнтів, органів влади, фінансових організацій. Дослідження бар'єрів для інновацій в портовий сектор також має важливе значення вирішення деяких з цих питань може допомогти нам подолати розрив між винаходом і реалізацією, тим самим сприяючи плановим інноваціям у портовій галузі. В результаті проведеного дослідження було виявлено, що портові інновації спрямовані дві третини на ефективність і лише третина на продукти і процеси (еволюційні інновації). За думкою експертів основними вузькими місцями щодо впровадження інноваційних стратегій є змінність правил і положень, бюджетні питання, відсутність компетенцій, відсутність програм співпраці між партнерами та опір працівників. Регіональні порти мають симбіотичні відносини з ключовими урядовими стратегіями та програмами, регіональними фінансами та місцевими підприємства в контексті розвитку транспортної інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Buganza, T. and Verganti, R. (2006). *Life-Cycle Flexibility: How to Measure and Improve the Innovative Capability in Turbulent Environments*, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.23, pp.393- 407.
2. Cowan, R. and van de Paal, G. (2000). *A merit study commissioned by the European Commission Enterprise Directorate General, Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy*, June 2000, Publication no. EUR 17023 of the Commission of the European Communities, Luxembourg
3. Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York, AMACOM.
4. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
5. *Paris innovation review* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://parisinnovationreview.com/articles-en/what-is-a-smart-port>
6. *Офіційний сайт порту Гамбург* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.hafen-hamburg.de/en/press/media/brochure/facts-figures---37993>
7. *Офіційний сайт порту Роттердам* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.portofrotterdam.com/sites/default/files/downloads/throughput-port-of-rotterdam-2016-and-2015.pdf?token=hNdFESk9>
8. *Офіційний сайт статистичної служби європейського союзу* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Maritime_ports_freight_and_passenger_statistics
9. Goss, R.O. (2002). *An Early History of Maritime Economics*, *International Journal of Maritime Economics* Vol.2, pp.390–404.

References:

1. Buganza, T. and Verganti, R. (2006), "Life-Cycle Flexibility: How to Measure and Improve the Innovative Capability in Turbulent Environments", *Journal of Product Innovation Management*, vol.23, pp. 393-407.
2. Cowan, R. and van de Paal, G. (2000), "A study commissioned by the European Commission Enterprise Directorate General, *Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy*", June 2000, Publication no. EUR 17023 of the Commission of the European Communities, Luxembourg
3. Dundon, E. (2002), "The seeds of innovation: cultivating the synergy that promotes new ideas", New York, AMACOM.
4. Ansoff I. (1999), "New corporate strategy", ["Novaja korporativnaja strategija"], I. Ansoff, transl. from english, S-Pb., Peter Kom, 416 p.
5. *Paris innovation review*, [electronic resource], available at: <http://parisinnovationreview.com/articles-en/what-is-a-smart-port>
6. "Official website of the Hamburg port", ["Oficijnyj sajt portu Gamburg"], [electronic resource], available at: <https://www.hafen-hamburg.de/en/press/media/brochure/facts-figures---37993>

7. "Official website of the port of Rotterdam", ["Oficijnyj sajt portu Rotterdam"], [electronic resource], available at: <https://www.portofrotterdam.com/sites/default/files/downloads/throughput-port-of-rotterdam-2016-and-2015.pdf?token=hNdFESk9>
8. "Official site of the Statistical Service of the European Union", ["Oficijnyj sajt statystychnoi' sluzhby jevropejs'kogo sojuzu"], [electronic resource], available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Maritime_ports_freight_and_passenger_statistics
9. Goss, R.O. (2002), "An Early History of Maritime Economics", *International Journal of Maritime Economics* Vol.2, pp. 390-404.

Ключові слова: інновації; стратегічний розвиток; морський порт; управління.

Ключевые слова: инновации; стратегическое развитие; морской порт; управление.

Keywords: innovations; strategic development; seaport; management.

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

Перевірено на плагіат: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/8903815>