

О. М. Вольська

## ЗАСТОСУВАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ПРИ УДОСКОНАЛЕННІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

*В статті розглянуто процес управління підприємствами морського транспорту України. Зроблено акцент на діяльності Адміністрації морських портів України. Визначено, що у сучасних умовах господарювання набуває актуальності процес удосконалення функціонування адміністрацій морських портів, які є складовою транспортної інфраструктури економіки держави, в зв'язку з чим морські порти є об'єктом пильної уваги з боку органів державної влади, а їх ефективне функціонування є об'єктом наукових досліджень як в Україні, так і у світі. В статті досліджено досвід управління портами країн: США, Великобританії, Німеччини, Швеції, Румунії, Болгарії та країн Балтії. Запропоновано удосконалення функцій Адміністрації морських портів нашої держави, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності портів: допомога у створенні сприятливого конкурентного середовища між портами та підприємствами, що є частиною портової інфраструктури; удосконалення існуючої нормативно-правової бази; удосконалення рівня фінансування інфраструктури портів; застосування діджиталізації; удосконалення інституційної структури та соціально-економічного клімату портів; заходи, які можуть бути спрямовані на підвищення рівня ефективності та результативності портів; заходи, які можуть бути спрямовані на підвищення рівня іміджу портів як одного з основних факторів його конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** підприємство морського транспорту; порт; Адміністрація морських портів України; управління; морська адміністрація.

**Вступ.** Процес управління підприємствами морської та річкової галузі – це алгоритм чи послідовність дій від постановки цілі до визначення результативності й ефективності. Управління підприємством – особливий процес. Його споживачами є п'ять груп зацікавлених осіб: власники (інвестори), клієнти організації, постачальники, співробітники та суспільство. Процес управління – це діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей підприємства шляхом реалізації певних функцій за допомогою методів управління. Процес управління підприємствами морської та річкової галузі – це діяльність підприємств, які функціонують у галузі морського і річкового транспорту та належать до сфери управління Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури). Сучасні складні умови господарювання змінили плани економічного розвитку нашої держави. Зміни торкнулися всіх галузей економіки, а також морегосподарського комплексу, а саме: інфраструктури торговельних портів, суднобудівної та судноремонтної діяльності, транспортної морегосподарської діяльності, джерел фінансування галузі.

Сучасні наукові дослідження підприємств морського та річкового транспорту можна поділити на вітчизняні та закордонні. В Україні цьому питанню приділяли увагу: О. М. Кібік, В. О. Котлубай, О. П. Подцерковний, які досліджували організаційно-правові передумови сталого розвитку морегосподарського комплексу України [2]; С. В. Крижановський, В. А. Сударев свої наукові дослідження присвятили процесу адміністрування морських портів [3, 4]; С. В. Ківалов [5], А. Г. Дем'янченко [6], Ю. З. Драпайло [7] розглядали правові умови функціонування портів, особливості діяльності Адміністрації морських портів України. Закордонні дослідники, такі як П. М. Алдертон [9] та М. Стопфорд [8] приділяли увагу економічним умовам функціонування морського транспорту.

Отже, представлені наукові розробки не в повному обсязі приділяють увагу питанням удосконалення процесу управління підприємствами морського та річкового транспорту, визначенню ролі, місця та аналізу діяльності основного органу державної влади, а саме Адміністрації морських портів України. Розглянемо це питання через призму досвіду провідних морських держав світу.

**Мета дослідження.** На основі закордонного досвіду функціонування органів управління портів країни США, Європи та Азії запропонувати шляхи удосконалення процесу управління підприємствами морського транспорту України.

**Викладення основного матеріалу.** До підприємств морського транспорту відноситься Адміністрація морських портів України (АМПУ) [1], провідне державне підприємство зі стратегічним значенням для соціально-економічного розвитку України. Підприємство, яке було створено у 2013 р., є результатом реформи морської галузі України. Його мета – управління державним майном у морських портах країни й ефективне його використання; розробка механізмів для залучення інвестицій у портову інфраструктуру для її розвитку та стабільної роботи бізнесу.

Система портів України містить 18 морських портів, з них 13 знаходяться на континентальній території України і 5 портів – на тимчасово окупованій території АР Крим.

Державні порти України мають три види класифікації:

порт-хаб Одеса;

диверсифіковані порти: Миколаїв, Маріуполь, Рені, Чорноморськ;

нішеві порти: Південний, Ізмаїл, Херсон, Бердянськ, Ольвія, Білгород-Дністровський, Скадовськ.

Всі порти України мають державну форму власності.

Також до таких підприємств відносяться ПрАТ Судноплавна компанія «Укррічфлот»; державне підприємство «Чорноморське морське пароплавання», орендне підприємство «Азовське морське пароплавання», ПрАТ «Українське Дунайське пароплавання», ТОВ Судноплавна компанія «Укрферрі», Одеське морське пароплавання; Південне річкове пароплавання; Українське морське пароплавання; Нібулон; Argo Shipping Group та інші.

Основною метою існування підприємств морської та річкової галузі є: максимізація доходів порту, підвищення якості надаваних послуг, оптимізація технологій виконання вантажно-розвантажувальних робіт. У процесі роботи портів основні зусилля адміністрації спрямовані на якість та кількість інфраструктури, до якої відноситься глибина, довжина причалів, склади, термінали. Порти є привабливим об'єктом для інвестування. Кошти спрямовуються в роботи, які пов'язані з днопоглиблювальною діяльністю, також за рахунок інвестиційних ресурсів можливі модернізація причалів, придбання спеціального обладнання, побудова та розширення терміналів. Все це суттєво може підвищити дохід та прибуток порту.

У сучасних умовах господарювання набуває актуальності процес удосконалення функціонування адміністрацій морських портів, які є складовою транспортної інфраструктури економіки держави, в зв'язку з чим морські порти є об'єктом пильної уваги з боку органів державної влади, а їх ефективне функціонування є об'єктом наукових досліджень як в Україні, так і у світі.

В умовах військового стану діяльність АМПУ спрямована на забезпечення існування «зеленого коридору». Це «електронна черга у плануванні заходу та виходу суден в/із портів Великої Одеси, що робить процес прозорим, але не розв'язує проблемні питання проведення інспекцій суден у Босфорі» [1]. Зауважимо, що порти Бердянськ, Маріуполь, Скадовськ поки що знаходяться на тимчасово окупованій території.

У 2018 р. згідно з Постановою Кабінету Міністрів України [14] було створено орган державної влади у сфері морського та річкового транспорту – Державну службу морського та річкового транспорту України (Морську адміністрацію). Цей орган є єдиним центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Мінінфраструктури.

Завданнями відповідної установи є:

- «реалізація державної політики на підприємствах: морської та річкової галузі; підприємствах торговельного мореплавання, судноплавання на внутрішніх водних шляхах;
- забезпечення навігаційно-гідрографічного мореплавання;
- забезпечення та здійснення державного нагляду (контролю) за безпекою на морському та річковому транспорті» [14].

На мезорівні управління зазначеними підприємствами здійснюють місцеві органи державної влади, які мають компетенцію, що визначається Законом України «Про місцеві державні адміністрації» у галузі річкового транспорту.

Управління підприємствами морського та річкового транспорту займаються дві керуючі установи: «Морська адміністрація» (Maritime Administration) та «Портова влада» (Port Authority). В нашій країні – це Державна служба морського та внутрішнього транспорту та судноплавання України (Морська адміністрація) й Адміністрація морських портів України (Портова влада).

У сучасному світі існує більше двох тисяч морських портів, які мають свою модель управління. Згідно з методикою [10] існують такі моделі: модель публічних послуг (земля й активи порту у власності держави), операційна модель (адміністрація порту володіє портовою інфраструктурою та будівлями), орендна модель (адміністрація має право власності на порт і має право надавати інфраструктуру в оренду), модель приватних послуг (земля порту перебуває у приватній власності, всі регулятивні й операційні функції виконуються приватними компаніями).

Як правило, у більшості країн світу управління портами регламентується державною владою відповідно до законодавства. У світовій економіці комерційна діяльність морських портів розглядається як важливий фактор ефективного розвитку зовнішньої торгівлі держави. У зв'язку з цим господарська діяльність морських портів перебуває під пильною увагою і наглядом державних і регіональних органів влади, незалежно від їх форми власності та режиму пропуску вантажів і пасажирів.

У деяких зарубіжних країнах навіть при наявності конкуренції між портами держава проводить політику координації в різних сферах їх діяльності: ціноутворення, інвестиційної політики, трудових і матеріальних ресурсів. Така політика дозволяє оптимізувати величину капітальних вкладень в їх розвиток і, відповідно, знижувати транспортні витрати.

Координація і забезпечення пріоритетних державних інтересів у роботі морських портів здійснюються різними способами. У світовій практиці найбільш поширені [19]:

- 1) централізований метод управління, коли порт безпосередньо управляється єдиним державним (урядовим) органом влади;
- 2) регіональний метод управління, коли порт перебуває у веденні регіональної (місцевої) влади, але контролюється й управляється також центральним урядом;
- 3) управління приватною фірмою (автономний порт), яка орендує кошти і ресурси (акваторію, причали, під'їзні шляхи, склади тощо) у державних органів або місцевої влади.

Форми управління портами у країнах світу є різноманітними, наприклад, у Франції згідно з Конституцією морські порти перебувають у державній власності і контролюються адміністративними радами, які підпорядковуються Раді міністрів. У той же час сім найбільших портів Франції, на частку яких припадає понад 60 % сумарного вантажообігу, вважаються автономними і мають особливий юридичний статус [9].

У Великобританії також переважають автономні порти державного значення. Агентство морської та берегової охорони (МСА, Maritime & Coastguard Agency) загалом реалізує політику морської безпеки британського уряду. Крім 24-годинної діяльності морської пошуково-рятувальної служби на всьому узбережжі Сполученого Королівства, агентство регулює питання, пов'язані з контролем держави порту, навігацією, будівництвом та експлуатацією суден, роботою суднового реєстру УК, рибальством (зокрема комерційним), сертифікацією та безпекою роботи моряків, ліцензуванням судноводіння, цивільною гідрографією. МСА відповідає за безпеку всіх суден у водах та під прапором Великобританії, законне оформлення та безпеку британських моряків, а також екологічну безпеку узбережжя та вод Великобританії.

Будучи виконавчою агенцією британського Департаменту транспорту, МСА має можливість пропонувати законодавчі зміни у морській сфері. Агентство також реалізує власну науково-дослідну програму, яка, зокрема, визначає необхідність зміни чи посилення національної морської політики, досліджує вплив Великобританії на міжнародній арені. МСА працює з національними та глобальними партнерами з метою заохочення колективного та кооперативного підходу до морських досліджень [15].

У США основні адміністративні функції у морській галузі поділені між Морською адміністрацією (MARAD) та Береговою охороною (USCG) [16]. Морська адміністрація (MARAD) відповідає за систему водного транспорту США. Сферою діяльності цієї установи є технічні складові американської морської транспортної інфраструктури: експлуатація суден, діяльність портів та операції суден, національна безпека, навколишнє середовище. Установа забезпечує бездоганну інтеграцію морської інфраструктури з іншими видами транспорту. MARAD також підтримує флот вантажних суден у резерві, щоб забезпечити швидкісні морські перевезення під час надзвичайних ситуацій, і несе відповідальність за утилізацію суден торговельного флоту.

Крім того, установа забезпечує постійне підтримання загального стану торгового флоту США. Комерційні моряки, судна та інтермодальні об'єкти є життєво важливими для підтримки національної

безпеки, тому агентство надає підтримку й інформацію для професійних моряків, значну підтримку для навчання майбутніх моряків та програми для навчання молоді США.

Голова морської адміністрації консулює та допомагає Міністерству транспорту з комерційних морських питань, морської промисловості США та стратегічних морських перевезень. Адміністратор також підтримує зв'язок з державними та приватними організаціями, пов'язаними з морською промисловістю США. Голова також розробляє загальну політику Морської адміністрації та керує діяльністю Морської адміністрації, зокрема для забезпечення дотримання Морською адміністрацією законодавчих зобов'язань і вимог.

Як радник Міністра з морської політики США голова Морської адміністрації також підтримує контакти з міжнародними морськими групами, веде переговори та підтримує ефективні відносини з іншими відомствами Федерального уряду та громадськістю. Голова також є головою Ради морських субсидій, начальником морської служби Сполучених Штатів і директором Національного управління судноплавства. Заступник голови Морської адміністрації несе відповідальність за питання, які не потребують особистої уваги адміністратора, і рекомендує дії, коли потрібен перегляд або затвердження адміністратора. Заступник є членом Ради морських субсидій і виконує обов'язки адміністратора за відсутності або зайнятості адміністратора.



Рисунок 1. Структура управління муніципальним портом (м. Сіетл, США)

Основна частина морських портів США є власністю державних корпорацій, які регламентуються Американською асоціацією портових адміністрацій. З державного бюджету фінансується лише 2 % морських портів, основна частина фінансування йде з місцевих бюджетів штату. В країні не існує національної портової адміністрації, повноваження поширюються на всіх трьох рівнях управління – федеральному, державному та місцевому. Портові адміністрації в США є у юрисдикції державного управління чи місцевого самоврядування, відповідно до законодавства штату ні Конгрес, ні будь-яке федеральне агентство не має повноважень і навіть не має права призначати або звільняти комісарів порту чи співробітників або вносити зміни у статут портового управління.

Японія – довга, вузька острівна країна. Надзвичайно висока частка берегової лінії, яка охоплює 34 600 км, до загальної площі суші (380 000 кв. км) породила надзвичайно велику кількість портів. Приблизно 42 % усього населення Японії живе біля гавані. Порти є опорою для 99 % зовнішньої

торгівлі Японії та 42 % її внутрішнього розподілу. Торгівля з Китаєм стимулювала культурний розвиток Японії, і обмежений обсяг простору спонукав національну політику на початку зовнішньої торгівлі. Тому розвиток портів був особливо важливим для економіки, і уряд Японії відіграє провідну роль в утриманні портів країни, а також їх судноплавства. В Японії порти перебувають у регулюванні місцевої влади, при цьому основне фінансування йде від спеціального урядового органу. Фінансування спрямовується на удосконалення інфраструктури порту. У 1950 р. було прийнято закон, який регулював портову діяльність. Цей закон чітко зазначав, що портами повинні керувати органи управління портами, закон чітко визначив структуру цих органів і основні завдання та функції.

Корпоративна модель управління портом Румунії розширює завдання адміністрації порту до прямої участі в просуванні, подачі заявок і реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури. Застосування державно-приватного співробітництва у розвитку мультимодальної платформи в порту Галац підвищило рівень конкурентоспроможності зазначеного порту. Порт *Vazinul Noug* є державним портом, відкритим для всіх транспортних операторів. Інфраструктура порту є державною власністю, якою керує Румунська морська адміністрація на основі концесії, наданої Міністерством транспорту.

РМА керує землекористуванням порту й обмеженнями рейдів та інфраструктури суднового транспорту. Адміністрація реалізує портову політику, програми розвитку інфраструктури порту та внутрішнього водного транспорту, розроблені Міністерством транспорту. Компанія відповідає за днопоглиблювальні роботи, удосконалення системи маркування фарватеру.

У Болгарії є 18 річкових портів/терміналів. Власником території порту та інфраструктури є здебільшого держава (чи муніципалітети, чи фізичні або юридичні особи). Кількість концесійних портів подвоїлася з 2010 по 2016 рр. Порти в концесії приймають найбільші обсяги вантажів (половина всіх вантажних портів), за ними йдуть приватні порти та державні оператори.

Основні дієві особи портової діяльності Болгарії:

- Міністерство транспорту, інформаційних технологій та зв'язку формує та реалізовує національну транспортну та портову політику;
- виконавчий орган «Морська адміністрація» контролює та інспектує діяльність і персонал портів;
- компанія «Болгарська портова інфраструктура» відповідає за портову інфраструктуру та довгострокові активи портів національного значення.

Управління підприємствами морського транспорту в Німеччині здійснюється Міністерством перевезень та цифрової інфраструктури. Всі порти країни перебувають у державній власності, але на засадах державно-приватного партнерства, що є запорукою стабільності національної економіки. Регулювання діяльності портів здійснюють Міністерство через Федеральне бюро розслідувань нещасних випадків на морському транспорті, Федеральна адміністрація водних шляхів та судноплавства, Федеральна морська та гідрографічна агенція.

У порту Гамбурга використовується хмарна ІТ-платформа, розроблена та надана SAP, яка пов'язує транспортних і логістичних партнерів для обміну інформацією та конкретними ділянками маршруту, а також для моніторингу руху вантажівок через GPS, щоб уникнути часу очікування та стресу. Послуги надаються в двох основних сферах SmartPORT. Розумна логістика поєднує економічні й екологічні аспекти в транспортних потоках, інфраструктурі, товаропотоках. Оптиміальний збір даних і обмін інформацією допомагають менеджерам з логістики знайти найбільш ефективний транспортний засіб. Smart Energy обмежує залежність, зменшує викиди, заощаджує гроші, зосереджується на ефективності відновлюваних джерел енергії та мобільності.

Тестування та адаптацію проводили в міському середовищі. Цю практику можна адаптувати для інших портів, якщо доступні технічні вимоги та стандарти.

Переваги цієї хорошої практики полягають у такому:

- персоналізована навігація в режимі реального часу;
- берегова енергія з відновлюваних джерел енергії;
- інтелектуальний залізничний пункт;
- мобільний універсальний датчик;
- розумне обслуговування;
- віртуальне депо;
- електронна мобільність у порту;
- відновлювані джерела енергії;

- оснащення працівників порту необхідними навичками;
- взаємозв'язок пристроїв, механізмів, систем і процесів;
- з'єднання портів з іншими портами в усьому світі, включаючи зв'язок глобальної торгівлі та ланцюга постачання;
- використання аналітики даних для покращення роботи порту з часом на основі зібраних даних [17, с. 20].

Розташована посеред Балтійського моря та північної частини Атлантичного океану, Швеція має досить розвинений сектор комерційного судноплавства з морським сполученням з головними портами Європи, Близького Сходу та Південно-Східної Азії. Численні поромні сполучення з'єднують шведські порти з Данією, Латвією, Польщею тощо. Високий розвиток інфраструктури та легкість ведення бізнесу привели до збільшення іноземних інвестицій у Швецію. З портів Швеції працюють відомі судноплавні компанії світу. До Норвегії, Німеччини, США, Данії та Фінляндії країна експортує машини і транспортне обладнання, гумові вироби, хімікати, одяг, упаковану та консервовану їжу, текстиль, деревину та меблі.

Гетеборг є найбільшим портом Скандинавії та важливими морськими воротами для значної частини шведського промислового сектора. Розташований на західному шведському узбережжі, порт лежить у великому промисловому та комерційному регіоні, який включає такі міста, як Осло та столиця Стокгольм. Це незамерзаючий порт, який працює цілий рік, що дає йому додаткову перевагу перед іншими портами регіону.

Близько 30 % загальної міжнародної торгівлі Швеції здійснюється через цей об'єкт, який є головним портом країни і обслуговує всі види вантажів. Він має численні підпорти та термінали для обробки контейнерів, ро-ро, нафти, енергоносіїв, а також пасажирів. Близько 41 350 000 тонн вантажів, включаючи 887 000 TEU і 1 700 000 пасажирів, щороку відвідують порт.

Органами, які регламентують діяльність шведських портів, є Шведська морська адміністрація (ШМА) і транспортна агенція (ТА), основними функціями є контроль за прибуттям іноземних суден у порти Швеції з питань дотримання екологічних норм та правил і контроль за дотриманням вимог Міжнародної морської організації.

Морські порти країн Балтії (порт Таллінн, порт Клайпеда, порт Рига) управляються згідно з моделями: консервативною, партнерською, підприємницькою, адміністративною. Вони наявні у кожному порту різною мірою. Порти країн Балтії працюють згідно з шаблоном порт – власник (ландлорд). Порти Клайпеди та Таллінна перебувають у державній власності, порт Риги – у муніципальній. За правовою формою порт Клайпеди – державна установа, Таллінна – акціонерне товариство, Риги – муніципальна установа.

Сучасна модель управління портами країн Балтії складається з компонентів:

модель управління залежно від прав власника: національний порт; муніципальний порт; регіональний порт, автономний порт (термінал);

шаблон моделі управління: порт-послуга; порт-інструмент; порт-власник; приватний порт;

організаційно-правова форма управління порту: державне підприємство; муніципальне підприємство; акціонерне товариство з державним капіталом; акціонерне товариство з приватним капіталом;

розподіл капіталу між державним та приватним капіталом: концесії, договір про оренду; договір на використання; спеціальний договір.

За визначенням науковців, ефективною моделлю управління портом є порт-власник, головна мета якого – ефективність функціонування через отримання комерційного прибутку. Згідно з розробками науковців країн Балтії система управління портом складається з чотирьох рівнів.

Перший рівень – державний рівень, на якому відбувається формування національної політики розвитку транспортної системи та міжнародної торгівлі. Цей процес відбувається відповідно до стратегічної мети морської держави. Національна політика визначає стратегічні цілі морського порту.

Другий рівень – стратегічний, рівень функціонування адміністрації морського порту, на якому відбувається формування привабливості морського порту з огляду на ефективність і результативність.

Третій рівень – тактичний рівень, на якому формується модель діяльності адміністрації порту, яка спрямована на привабливість адміністрації порту через фінансову ефективність.

Четвертий рівень – операційний: операційна діяльність морського порту (виробничий процес), мета якого – підвищення продуктивності морського порту. Тобто результатом управління морським портом є привабливість морського сектора на основі критеріїв ефективності та результативності.

Основними функціями адміністрації морського порту країн Балтії є:

- підвищення ефективності управління портом: управління інфраструктурою, розробка та реалізація стратегії порту; здійснення доступу до портових послуг;
- управління рухом суден, моніторинг та контроль порту; здійснення процесів з контролю та захисту навколишнього середовища, охорона портової території;
- формування та реалізація стратегії маркетингу, реалізація ціноутворення, послуги служби капітана порту та послуги суднам у порту.

З огляду на міжнародний досвід рекомендації щодо функцій, які має виконувати Адміністрація морських портів, полягають у такому:

1) допомога у створенні сприятливого конкурентного середовища між портами та підприємствами, що є частиною портової інфраструктури: конкуренція всередині та між портами впливає на структуру управління портом і відносини між адміністрацією порту та операторами терміналів і компаніями, що займаються обробкою вантажів. Розрізняють міжпортову конкуренцію (конкуренція між різними портами) і внутрішньопортову конкуренцію (конкуренція між різними підприємствами в межах одного портового комплексу). Основні фактори, що впливають на міжпортову конкуренцію, включають географічне розташування: порт, що стратегічно розташований поблизу добре налагоджених транспортних шляхів, має конкурентні переваги. Стратегічне розташування зазвичай має принаймні такі характеристики: близькість до одного чи кількох основних морських шляхів; близькість до основних виробничих або споживчих зон; гарне сполучення з внутрішніми районами (автомобільні, залізничні, трубопровідні та водні шляхи) з високочастотним обслуговуванням;

2) удосконалення існуючої нормативно-правової бази для зміцнення довіри інвесторів та створення комплексу дій, спрямованих на підвищення ефективності процесу управління підприємствами морської та річкової галузі через формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності портів, який базується на кластерному підході і передбачає створення структури (портово-логістичного кластера), в якій всі учасники набувають додаткових конкурентних переваг за допомогою сукупного впливу ефектів масштабу і синергії;

3) удосконалення рівня фінансування інфраструктури портів: порт із достатніми власними фінансовими можливостями або здатністю залучати кошти, необхідні для розвитку та вдосконалення порту, має конкурентну перевагу перед портами з обмеженими ресурсами або без фінансової автономії;

4) застосування діджиталізації, що буде спрямовано на: створення системи безпечних портів, підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності порту, формування системи підготовки персоналу;

5) удосконалення інституційної структури і соціально-економічного клімату портів. Структура управління портом має бути сприятливою для інвестицій приватного сектора. З цим пов'язаний соціально-економічний клімат у порту; приватні інвестори віддають перевагу портам із достатньою кількістю добре підготовленої робочої сили і хорошими відносинами між працівниками та роботодавцями;

6) заходи, які можуть бути спрямовані на підвищення рівня ефективності та результативності портів. Різні дослідження показують, що портові витрати є важливим, хоча й не вирішальним фактором у виборі, особливо для вантажовласників або їх представників. У світі, де виробники прагнуть скоротити витрати та покращити обслуговування клієнтів шляхом впровадження складних логістичних процесів, ефективність і співвідношення ціни та якості стають все більш важливими;

7) заходи, які можуть бути спрямовані на підвищення рівня іміджу порту як одного з основних факторів його конкурентоспроможності.

З огляду на закордонний досвід можна зробити висновок, що основна задача Адміністрації морських портів України – це створення сприятливих умов конкурентоспроможності портів, що приведе до зростання внутрішнього валового продукту; на його формування має суттєвий вплив робота портового сектора, де сконцентровані максимальні можливості експорту транспортних послуг і транзитний потенціал країни. Однак, маючи унікальну конкурентну перевагу в геополітичному положенні, Україна не володіє достатньою конкурентоспроможністю портових послуг. Розвиток регіональних морських портових комплексів може робити істотний вплив на економічне зростання територіальних утворень, підприємницьку активність і конкуренцію на ринку, приплив інвестицій і кваліфікованих кадрів, розвиток інноваційних технологій. Основна роль у розвитку морських портів

може належати публічному управлінню з застосуванням механізму державно-приватного партнерства, як у передових країнах Європи. Морські порти необхідно розглядати як систему, яка неоднорідна щодо регіонів; її формування відбувається з огляду на суттєві відмінності у географічному положенні, забезпеченні ресурсами, структурі господарства, досягнутому розвитку різних сфер економіки, умовах входження в ринкову середу, темпах трансформації форм власності і т. д. Саме застосування провідного закордонного досвіду допоможе відновити діяльність морських портів України у повоєнний період, період швидкого зростання економіки та розширення можливостей інвестиційної діяльності.

### Список використаних джерел

1. Адміністрація морських портів України. URL: <http://www.uspa.gov.ua/>
2. Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти): монографія / О. М. Кібик, О. П. Подцерковний, Ю. З. Драпайло та ін.; за ред. О. М. Кібик, О. П. Подцерковного. Херсон: ФОП Грін' Д. С., 2014. 442 с.
3. Крыжановский С. В. Морские торговые порты Украины в рыночных условиях: монография. Одесса: Астропринт, 2008. 184 с.
4. Сударев В. А. Маркетингові та виробничі чинники ефективної діяльності морського порту. *Методи та засоби управління розвитком транспортних систем*. 2013. Вип. 1. С. 81–94.
5. Ківалов С. В. Адміністрація морських портів України: чи не зайва структура? *Lex portus*. 2017. № 2 (4). С. 5–20.
6. Дем'янченко А. Г. Державно-приватне партнерство в морській портовій галузі. *Прометей*. 2013. № 1. С. 206–211.
7. Драпайло Ю. З. Правова природа зводу звичаїв морського порту. *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. Вип. 66. С. 463–469.
8. Stopford M. *Maritime Economics*. Second edition. Taylor & Francis e-Library, 2003. 562 p. URL: [http://anzaliport.pmo.ir/pso\\_content/media/digitallibrary/2013/4/book15/15.p](http://anzaliport.pmo.ir/pso_content/media/digitallibrary/2013/4/book15/15.p)
9. Alderton P. M. *Sea Transport Operation and Economics*. London and Sunderland, 1993. 123 p.
10. *Alternative Port Management Structures and Ownership Models*. World Bank Port Reform Tool Kit. URL: [http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03\\_TOOLKIT\\_Module3.Pdf](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3.Pdf) (дата звернення: 16.10.2022).
11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: міжнародний документ від 27.06.2014. (редакція від 30.11.2015). URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page)
12. Про створення Державної адміністрації морського транспорту України: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 січ. 1992 р. № 4. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4-92-%D0%BF>
13. Про затвердження Положення про Державну службу України з безпеки на транспорті: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лют. 2015 р. № 103. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/103-2015-%D0%BF>
14. Про утворення Державної служби морського та річкового транспорту України: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 верес. 2017 р. № 1095. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1095-2017-%D0%BF#Text>
15. European Maritime Safety Agency. An overview of the 29 European maritime administrations. URL: <http://www.emsa.europa.eu/overview-maritimeadministrations/download/1031/621/23.html>
16. Borland C. US Coast Guard and MARAD Efforts. *Coast Guard Journal of Safety & Security at Sea - Proceedings of the Marine Safety & Security Council*. 72.3.
17. Danube transport programme. URL: [https://www.interreg-danube.eu/uploads/media/approved\\_project\\_output/0001/27/24868def3d721d2101172f28b0c53a97b63de404.pdf](https://www.interreg-danube.eu/uploads/media/approved_project_output/0001/27/24868def3d721d2101172f28b0c53a97b63de404.pdf)
18. Коба В. Г., Гладка І. В. Стан ринку перевезень водним транспортом України та шляхи його стабілізації. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)
19. Alderton P. M. *Sea Transport Operation and Economics*. London and Sunderland, 1993. 123 p.

### References

1. "Administration of Sea Ports of Ukraine", available at: <http://www.uspa.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Kibik, O. M., Podtserkovnyj, O. P., Drapajlo, Yu. Z. et al. (2014), *State support for the development of the maritime complex of Ukraine (organizational and legal aspects)*: monograph, O. M. Kibik, O. P. Podtserkovnyj (Eds), FOP Hrin' D.S., Kherson, 442 p. [in Ukrainian].
3. Kryzhanovskij, S. V. (2008), *Sea trading ports of Ukraine in market conditions*: monograph. Odessa: Astroprint, 184 p. [in Russian].



4. Sudarev, V. A. (2013), "Marketing and production factors of the effective activity of the seaport", *Metody ta zasoby upravlinnia rozvytkom transportnykh system*, Iss. 1, pp. 81-94 [in Ukrainian].
5. Kivalov, S. V. (2017), "Administration of seaports of Ukraine: is it not a redundant structure?", *Lex portus*, No. 2 (4), pp. 5-20 [in Ukrainian].
6. Dem'ianchenko, A. H. (2013), "Public-private partnership in the sea port industry", *Prometej*, No. 1, pp. 206-211 [in Ukrainian].
7. Drapajlo, Yu. Z. (2012), "Legal nature of the code of customs of the sea port", *Aktualni problemy derzhavy i prava*, Iss. 66, pp. 463-469 [in Ukrainian].
8. Stopford, M. (2003), *Maritime Economics*, Second edition, Taylor & Francis e- Library, 562 p., available at: [http://anzaliport.pmo.ir/pso\\_content/media/digitallibrary/2013/4/book15/15.p](http://anzaliport.pmo.ir/pso_content/media/digitallibrary/2013/4/book15/15.p)
9. Alderton, P. M. (1993), *Sea Transport Operation and Economics*, London and Sunderland, 123 p.
10. "Alternative Port Management Structures and Ownership Models", World Bank Port Reform Tool Kit, available at: [http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03\\_TOOLKIT\\_Module3](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3)
11. "Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand" (2014): international document dated 06/27 (edited on 11/30/2015), available at: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page) [in Ukrainian].
12. "On the creation of the State Maritime Transport Administration of Ukraine" (1992): Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated Jan. 2, No. 4, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4-92-%D0%BF> [in Ukrainian].
13. "On the approval of the Regulations on the State Service of Ukraine for Transport Safety" (2015): Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated Feb. 11, No. 103, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/103-2015-%D0%BF> [in Ukrainian].
14. "On the formation of the State Service of Sea and River Transport of Ukraine" (2017): Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated Sept. 6, No. 1095, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1095-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
15. "European Maritime Safety Agency, An overview of the 29 European maritime administrations. available at: <http://www.emsa.europa.eu/overview-maritimeadministrations/download/1031/621/23.html>
16. Borland, C., "US Coast Guard and MARAD Efforts", *Coast Guard Journal of Safety & Security at Sea - Proceedings of the Marine Safety & Security Council*, 72.3.
17. "Danube transport programme", available at: [https://www.interreg-danube.eu/uploads/media/approved\\_project\\_output/0001/27/24868def3d721d2101172f28b0c53a97b63de404.pdf](https://www.interreg-danube.eu/uploads/media/approved_project_output/0001/27/24868def3d721d2101172f28b0c53a97b63de404.pdf)
18. Koba, V. H., Hladka, I. V., "The state of the water transportation market of Ukraine and ways to stabilize it", available at: [www.irbis-nbu.gov.ua](http://www.irbis-nbu.gov.ua) [in Ukrainian].
19. Alderton, P. M. (1993), *Sea Transport Operation and Economics*, London and Sunderland, 123 p.

**O. M. Volska**

#### **APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN IMPROVING THE MANAGEMENT PROCESS OF MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES**

*The article deals with the management process of maritime transport enterprises of Ukraine. Emphasis is placed on the activities of the Administration of Sea Ports of Ukraine. It is determined that in modern business conditions, the process of improving the functioning of seaport administrations, which are a component of the transport infrastructure of the state's economy, is gaining relevance. In this regard, seaports are the object of close attention on the part of state authorities, and their effective functioning is the object of scientific research both in Ukraine and in the world. It is noted that in our country there has been a significant decentralization of powers in the maritime transport management system, which has both positive consequences (attraction of private capital in the development of port infrastructure, the beginning of the separation of the functions of port activities from infrastructure management to management of the efficiency of port activities), and negative consequences – the reduction of the number of units of the fleet under the flag of Ukraine and the deterioration of the system for ensuring the safety of navigation.*

*The search for ways to build a rational management system in the field of maritime transport, taking into account increasing its efficiency and ensuring safety, is a general problem, which can be solved using the best world experience. The article examines the experience of maritime administrations in the leading maritime states of the world (Great Britain, USA, Germany and Sweden).*

*Taking into account foreign experience, it can be concluded that the main task of the Administration of seaports of Ukraine is to create favorable conditions for the competitiveness of ports, which will lead to the growth of the gross domestic product, the formation of which is significantly influenced by the work of the port sector, where the maximum opportunities for exporting transport services and transit potential of countries are concentrated. However, having a unique competitive advantage in its geopolitical position, Ukraine does not have sufficient competitiveness of port services. The development of regional seaport complexes can have a significant impact on the economic growth of territorial entities, entrepreneurial activity and competition in the market, the influx of investments and qualified personnel, and the development of innovative technologies. The main role in the development of seaports can belong to public management using the mechanism of public-private partnership, as in the advanced countries of Europe. Sea ports must be considered as a system that is heterogeneous in relation to regions, it is formed due to significant differences in the area of geographical location, provision of resources, the structure of the economy, the achieved development of various spheres of the economy, the conditions for entering the market environment, the rates of transformation of forms of ownership, etc. It is the application of leading foreign experience that will help to restore the activities of Ukrainian seaports in the post-war period, a period of rapid economic growth and expansion of investment opportunities.*

**Keywords:** *sea transport enterprise; port; Administration of sea ports of Ukraine; management; maritime administration.*

*Стаття надійшла до редакції 03.12.2022*

**Вольська О. М.**, доктор наук з державного управління, професор, Херсонська державна морська академія

ORCID 0000-0001-5047-4579

**Volska O. M.**, Doctor of Public Administration, Professor, Kherson State Maritime Academy