

УДК 658 + 656.07,4

І. М. Ненно,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та управління

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

вул. Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: inyenno@onu.edu.ua

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ТОРГІВЕЛЬНИМИ ПОРТАМИ: ГОРИЗОНТ, СТРУКТУРА, ІНСТРУМЕНТИ

У статті обґрунтовано необхідність формулювання довгострокової стратегії морських портів із залученням усіх стейкхолдерів; представлено ключові показники стратегічного плану порту; підтверджено доцільність використання інструментів корпоративного управління у вигляді злиттів та поглинань, базуючись на міжнародному досвіді; уточнено поняття «стратегічне управління портом»; проаналізовано типову організаційну структуру українського морського торгівельного порту.

Ключові слова: стратегія, морський торгівельний порт, злиття та поглинання, структура системи управління, горизонт планування.

Актуальність теми дослідження витікає з необхідності вивчення нових тенденцій управління стратегічними об'єктами інфраструктури держави, до яких належать морські торгівельні порти. Їхній розвиток у розвинутих країнах спирається на глобальні цілі досягнення світової конкурентоспроможності, що потребує вивчення та вдосконалення в науковому розумінні з точки зору інструментів управління, економічного механізму, правових засад власності, підвищення ефективності роботи та захисту автономії портів.

Предметом дослідження є сукупність елементів стратегія управління морським торгівельним портом. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад та розробка методичних положень і практичних рекомендацій з формування стратегії управління морським торгівельним портом.

Методичною основою дослідження є використання загальних і спеціальних методів наукового пізнання. У статті застосований системний підхід до розв'язання проблемної ситуації, використовувалися теоретичні і емпіричні методи дослідження, такі як системний аналіз, аналогія, абстрагування, індукція і дедукція, побудова теорії.

Підвищення конкурентоспроможності можливе завдяки реалізації стратегій інтернаціоналізації. Зокрема, традиційний маркетинг портів для судноплавних ліній, експедиторів відіграє важливу роль. Проте, порти розвинутих країн все більше концентруються на співробітництві із портами країн, що розвиваються. Інструментом партнерства виступає й перехресне володіння. Порт Роттердама є фінансовим учасником портів Сохар (Оман) і Суапе (Бразилія). Антверпен заснував подібні партнерства із Думом (Оман) та в Індії. Інші форми кооперації включають консультації та тренінги, що проводяться адміністрацією портів чи їхніх філій, наприклад Port Antwerpen International (PAI) Port of Rotterdam International (PORint). Ці зв'язки частково базуються на засадах минуло-

го, як відбувається в порту Руан із Західно-Африканськими портами. Такі партнерства дають можливість залучення вантажопотоків. Перехресне володіння та фінансова участь генерують стратегічну вартість для морських кластерів, полегшуючи ринковий доступ до послуг порту [1, с. 78].

Дослідження з конкурентоспроможності морських портів Організації з Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) свідчать про те, що вимірювання ефективності роботи портів базується не тільки на кількісних показниках продуктивності стосовно вантажообігу та виробничих потужностей терміналів, оскільки такі показники нівелюють інвестиційні періоди по проектах та не враховують показники праці чи вважають їх тотожними по портах. Доцільна концентрація на якості операцій порту. Незважаючи на автоматизацію внутрішніх процесів, організація труда залишається важливим фактором ефективності роботи. При роботі на терміналі витрати праці можуть складати до п'ятдесяти відсотків від вартості послуги. Ефективно організована праця – це вирішальний фактор впливу на прийняття рішення про співробітництво із портом. Фундаментальною особливістю в управлінні персоналом порту є нерегулярний попит на робочу силу, який пояснюється нерегулярністю заходу судів у порт. Останні десятиріччя просліджується тенденція зменшення інтенсивності нерегулярності найму портових співробітників. Це пояснюється тим, що вони надбають різноманітні універсальні та спеціалізовані навички роботи, стають учасниками незалежних проектів, завдяки формалізованим тренінгам, які прийшли на зміну попереднім випадковим курсам навчання. Робоча сила порту стає більш диверсифікованою, та постійний найм домінує над випадковим тимчасовим. Довгострокова робота із індивідуальним графіком частіше з'являються у трудових угодах. Важливим моментом є запобігання уразливості портів та їхніх співробітників під час приватизації, коли власник віддає перевагу найму низько кваліфікованих чи неосвічених робочих. Комп'ютеризація дає можливість впровадження інформаційних технологій в логістиці. Проте останні дослідження щодо виявлення необхідних майбутніх навичок в транспорті та логістиці свідчать, що серед дефіцитних виступають навички управління та бізнесу, компетенції в логістиці.

Все більша кількість портів реалізує тренінгові освітні програми для нових та існуючих співробітників для впровадження нових технологій. Глобалізація приводить до збільшення масштабів міжнародних партнерств, прикладом є міжнародний морський торговельний союз Nautilus International, який був заснований для впливу на Європейську політику для захисту внутрішніх інтересів.

Якісне портове обладнання є мінімальною вимогою для ефективних портових операцій. Воно включає упорядковану інфраструктуру порту, наприклад, причалів, каналів доступу, дамб, складів і доріг, залізничних колій на ділянці порту. Іншою необхідністю є суперструктура, конкретна залежно від типу вантажу. Кожен тип вантажу має різні вимоги для зберігання: наливні в танкерах, насипні на складах, бункерах або складах, рефрижераторні вантажі в рефриже-

раторних складах або рефрижераторних контейнерах. Якість і потужність обладнання має пряме відношення до ефективності портів.

У той же час, з урахуванням вартості всієї цієї техніки, операційним завданням менеджменту портів є оптимізація пропускної спроможності свого устаткування відносно прогнозованих вантажопотоків. Хоча досягнення оптимальної потужності на практиці є складним, промисловий досвід показує, що коефіцієнт використання на рівні 70% наближує термінали до роботи з максимальною ефективністю, і що перевищення цього показника знижує ефективність. Так само, оптимальний рівень зайнятості для контейнерного терміналу оцінюється в близько 65%; за цією точкою, як правило, якість обслуговування падає.

Сума необхідних інвестицій для автоматизованих терміналів вища, ніж для традиційних терміналів, але їхня рентабельність, якість, безпека та екологічні показники вважаються вищими, ніж у традиційних терміналів. Автоматизація контейнерних терміналів призводить до оптимізації робочої сили, що тягне заміну низько кваліфікованих робочих місць декількома висококваліфікованими наглядовими робочими місцями. Це дає можливість скоротити трудовитрати в середовищах з високим рівнем заробітної плати. У країнах з низьким рівнем заробітної плати, як правило, дешевше і ефективніше залишати неавтоматизовані процеси, що зупиняє науково-технічний прогрес.

Описані вище процеси не можуть забезпечити достатньої ефективності роботи без належної організації. Успішне застосування внутрішніх факторів визначається якістю організації та інституційних механізмів. Ця організаційна якість включає в себе планування, портові інформаційні системи, конкуренцію та координацію між портами.

Портове планування може мати важливий вплив на продуктивність порту. В стратегічному плані порту описуються основні функції порту, мету та дії, які необхідні для досягнення цієї мети. Такий план є основою детального планування на різних рівнях управління, зокрема планування належать операції з розміщення причалу, планування дорожнього руху на території порту, планування інтермодальних операцій, блокування планування роботи і планування, пов'язане з припливно-відливними явищами в гирлових портах. Всі ці елементи повинні бути враховані для безперебійної роботи порту. Прибуток планування звуковий порт може бути значним. За статистичними даними різниця у обслуговуванні може відрізнятись на 30% у разі ефективного та неефективного планування, відповідно [1, с. 82].

Низка портів формують довгострокові стратегічні плани, висвітлені в довгостроковій місії. Середній строк таких планів – декілька десятиріч. В них визначені нові напрямки розвитку, встановлені пріоритети залучення інвестицій. Довгострокове планування є найбільш ефективним, коли довгострокові перспективи виступають в якості каталізатора для інновацій. Для досягнення цієї мети, горизонт планування стратегій повинен бути довгим (таблиця 1), цілі повинні бути гнучкими і вбудовані в різних сценаріях, і бачення повинно бути

творчим, а не технократичний. Такі довгострокові стратегічні плани переводяться в оперативні і регулярно оновлюються і переглядаються.

Таблиця 1

Порти з довгостроковою стратегічною місією

Назва морського порту	Період планування
Гамбург	2012 – 2025
Мельбурн	2009 – 2035
Нью-Йорк/ Нью-Джерси	2005 – 2020
Роттердам	2011 – 2030
Ванкувер	2010 – 2050
Ліверпуль	2011 – 2030

Джерело: [1, с. 84].

Широке залучення усіх зацікавлених осіб у формулювання місії є необхідним. Зокрема, успішним прикладом може вважатися порт Роттердаму. Документ «Місія Порту 2030», прийнятий в 2012 році, менш сконцентрований на майбутніх показниках продуктивності, проте детально дає уявлення про питання майбутнього вигляду порту, базуючись на авторитетних оцінках тенденцій середовища які можуть впливати на роль портів у найближчі десятиріччя. Одним з основних спостережень стейкхолдерів було визначення перспективних змін Європейського ринку виробництва енергії, в тому числі раціоналізація виробничих процесів нафтопереробних заводів.

Українські морські торговельні порти зобов'язані розробляти плани розвитку із короткостроковим (до 2018р.), середньостроковими (до 2023 р.) та довгостроковими (до 2038 р.) заходами. Проте, як свідчать дані з офіційного сайту ДП «Адміністрація морських портів України» [2], такі плани включають виключно перелік заходів з реконструкції виробничих потужностей, будівництва і не торкаються місії та перспектив розвитку ринкових можливостей з маркетингової точки зору. Конкретизується заходи із днопоглиблення, розвитку інфраструктури морських терміналів, автомобільної та залізничної інфраструктури, інвестиції в інші напрямки (реконструкція (модернізація) систем енергопостачання, впровадження енергоефективних технологій. Але відсутні якісні показники, інструменти управління.

Крім того, планування діяльності портів є підлеглим завданням ДП «Адміністрація морських портів України», бо порти є філіями цього підприємства. Необхідна чітка координація та врахування ініціатив інсайдерів – менеджменту порту, при затвердженні планів розвитку. Взаємозв'язок стратегічних цілей морського порту та стратегічних цілей і пріоритетів розвитку країни у 2014 - 2018 рр. представлений в таблиці 2.

Таблиця 2

**Стратегічні цілі морського порту та стратегічних цілі
і пріоритети розвитку країни**

№ п/п	Стратегічні цілі	Стратегічні цілі та пріоритети розвитку країни (галузі, суб'єкта управління, регіону), на реалізацію яких спрямована діяльність суб'єкта господарювання	Назва нормативно-правового акта, стратегічного, програмного документа
1	Збільшення портових потужностей	Залучення приватні інвестиції для розвитку об'єктів портової інфраструктури; залучення на довгостроковий період приватних інвестицій для розвитку об'єктів портової інфраструктури	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 року
2	Підвищення ефективності використання державного майна	Забезпечення належного утримання, ефективного управління та використання стратегічних об'єктів портової інфраструктури	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 року
3	Соціальний розвиток	Забезпечення матеріально-технічного і технологічного розвитку портової галузі та підготовки кадрів	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 року
4	Збільшення відрахувань у державний та місцевий бюджети	Запровадження стимули до економічно відповідальної поведінки одержувачів соціальної підтримки	«Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» (Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки Комітету з економічних реформ при Президентіві України) □
5	Збільшення вантажопереробки	Підвищення рейтингу логістичної ефективності України зі 102-го до 60-го місця до 2014 р.; впровадження сучасних технологій виконання навантажувально-розвантажувальних робіт	«Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» (Програма економічних реформ 2010 – 2014 роки Комітету з економічних реформ при Президентіві України); □ Стратегія розвитку морських портів України до 2038 року
6	Підвищення якості надання послуг	Підвищення ефективності, якості і швидкості обробки вантажів; удосконалення системи документообігу, спрощення дозвільних процедур, зменшення часу обробки вантажів	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 року
7	Зниження собівартості послуг	Підвищення бюджетного фінансування програм модернізації й будівництва об'єктів транспортної інфраструктури на 10% щорічно; зменшення рівня зносу основних фондів залізничного транспорту з 85 % до 65 %.	«Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» (Програма економічних реформ 2010 – 2014 роки Комітету з економічних реформ при Президентіві України)

Джерело: складено автором.

Характеристика цільових значень ключових показників за основними напрямками діяльності довгострокового стратегічного плану морського порту наведена в таблиці 3.

Таблиця 3

Ключові показники довгострокового стратегічного плану

№ п/п	Основні напрями діяльності	Основні цілі	Ключовий показник, одиниця виміру
1	Фінансова діяльність	Збільшення доходів, зниження собівартості	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.
2	Маркетингова діяльність	Залучення додаткових вантажопотоків, диверсифікація номенклатури вантажів	Вантажопереробка, тис. тонн.
3	Виробнича (операційна) діяльність	Збільшення вантажопереробки, оптимізація логістичних операцій	Вантажопереробка, тис. тонн.
4	Інвестиційна та інноваційна діяльність	Реалізація нових інвестиційних проектів	Залученні інвестиції, тис. грн.
5	Розвиток трудового потенціалу	Створення нових робочих місць, підвищення ефективності праці	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.

Джерело: складено автором.

Меркт О. В. [3, с. 10] в своєму дослідженні розглядає стратегію розвитку порту як складову конкурентної стратегії. Окрім прийнятих в міжнародній класифікації портів трьох поколінь, вона додає порти четвертого покоління як результату еволюції портової системи. Це порти, діяльність яких не тільки пов'язана із транспортними, промисловими та комерційними послугами, виконанням ролі ланок, які зв'язують магістральні (міжконтинентальні) напрямки перевезень різними видами транспорту, втіленням функції портів-дистриб'юторів. Порти четвертого покоління – це результат широкої лібералізації міжнародної торгівлі, розповсюдження принципів відкритого ринку, глибокої інтеграції господарських зв'язків і правовідносин. Їхня діяльність базується на принципах конкурентної боротьби. На її думку, найкраща на сьогодні форма конкуренції – співробітництво на основі системи міжнародного розподілу праці та організаційної інтеграції. Воно має форму портового товариства як неформального об'єднання організацій, що приймають участь у просуванні товарів через портову зону із зони його економічного впливу.

Сучасні економічні тенденції свідчать що портові товариства здійснюють свою політику не тільки через об'єднання організацій, а через злиття та поглинання портів-партнерів (див. табл. 4).

Таблиця 4

Останні злиття та поглинання портів у світі

Рік	Країна	Придбане підприємство	Нове підприємство
1998	Нідерланди	Адміністрація порту Тернеузен, Адміністрація порту Флісінген	Морські порти Зеландії
2001	Данія та Швеція	Порт Копенгаген, Malmo Hamn AB	Копенгаген Malmo Порт AB
2006	Китай	Порт Нінбо, Порт Чжоушань	Нінбо-Чжоушань порт
2007	Франція	Порт Кан-Уйстрем; порт Шербур	Адміністрація портів Нормандії
2008	Канада	Порт Ванкувер; Адміністрація порту Північний Фрейзер; Адміністрація річкового порту Фрейзер	Порт Метро Ванкувер

Джерело: [1, с. 87]

Під стратегією авторка розуміє засіб, який використовується для досягнення перспективної мети чи вибір пріоритетного напрямку розвитку, форму організаційного розвитку (ФОР) і форму менеджменту, які забезпечать досягнення перспективної мети порту. Під організаційною формою розвитку авторка розуміє організаційно-правову форму підприємства (громадське, спільне, державне, комунальне, колективне, приватне), проте додає в цей перелік й організаційні структури, зокрема, холдингову. Як свідчить текст дослідження Меркт О. В. [3, с. 8], вибрати форму менеджменту означає, необхідність визначити тип правових відносин між суб'єктами менеджменту. Варто відмітити, також, що комплексні дослідження системи та процесу управління морським портом проведені українськими вченими Вільським Г. Б., Гончаровим І. Н., Круком Ю. Ю., Крушкіним Є. Д. [4]. Проте в цій фундаментальній роботі не існує визначення стратегії розвитку морського торговельного порту.

Вважаємо, що підхід Меркт О. В. [3, с. 10] потребує вдосконалення. А саме, під стратегією розвитку розуміємо формулювання місії та вибір пріоритетних напрямків її реалізації в рамках системи менеджменту, яка складається із функцій, методів та організаційної структури підприємства. В якості функцій розглядаємо десять базових функцій менеджменту. В якості методів – організаційно-правові, соціально-психологічні та економічні методи впливу, в якості організаційних структур вивчаємо уся можливі структури організації роботи підприємств від лінійних до проектних та матричних.

Ієрархічна організаційна структура виникає як декомпозиція загальної цілі організації на цілі та підлеглі цілі; функціональна структура формується завдяки необхідності системної реалізації функцій; у дивізіональній декомпозиція відбувається по незалежних підрозділах, які також мають структуру; матрична структура є результатом поєднання горизонтальної відповідальності із функціональною основою.

Порт, як суб'єкт господарювання, вступає у відносини різних типів із своїми партнерами: це й товарна взаємодія, пов'язана із купівлю-продажем та наданням послуг; фінансова взаємодія, пов'язана із здійсненням грошових розра-

питань, визначеним їх функціональної спеціалізації і надають інформацію лінійним підрозділам. Найчастіше, система управління має трирівневу структуру:

- 1) керівництво (Рада директорів, включаючи голову, генерального директора та його заступників);
- 2) структурні підрозділи по напрямках діяльності (дирекції та управління);
- 3) внутрішньоструктурної підрозділи (відділи, служби і сектора).

Як видно з організаційної структури морського порту, число підлеглих ланок, як генеральному директору, так і його заступникам значне, а саме: перший заступник генерального та директора з різних питань в масштабах всієї організаційної структури є безпосередніми функціональними керівниками, а по відношенню до підпорядкованим підрозділам – лінійними керівниками. Отже, організаційна структура морського порту має складну ієрархічну підпорядкованість, що ускладнює управління, як між ланками, так і в цілому організацією.

Результати дослідження можуть бути використані менеджментом морських торговельних портів, а також для управлінського консультування в галузі морського господарства, зокрема при розробці стратегії розвитку, впровадженні корпоративного механізму господарювання, моніторингу ефективності системи та інструментів управління в портах.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження зроблено такі висновки:

- 1) Порти розвинутих країн все більше концентруються на співробітництві із портами країн, що розвиваються. Це співробітництво відбувається в тому числі за рахунок перехресного володіння. Перехресне володіння та фінансова участь генерують стратегічну вартість для морських кластерів, полегшуючи ринковий доступ до послуг порту.

- 2) Вимірювання ефективності роботи портів базується не тільки на кількісних показниках. Доцільна концентрація на якості операцій порту. Автоматизація внутрішніх процесів не знижує важливість організації труда, як фактору ефективності роботи. Успішне застосування внутрішніх факторів визначається якістю організації та інституційних механізмів. Ця організаційна якість включає в себе планування, портові інформаційні системи, конкуренцію та координацію між портами.

- 3) Довгострокове планування є найбільш ефективним, коли довгострокові перспективи виступають в якості каталізатора для інновацій. Горизонт планування стратегій повинен бути довгим, цілі повинні бути гнучкими і вбудовані в різних сценаріях, і бачення повинно бути творчим, а не технократичним.

- 4) Широке залучення усіх зацікавлених осіб у формулювання місії є необхідним для детального уявлення про питання майбутнього вигляду порту, базуючись на авторитетних оцінках тенденцій середовища які можуть впливати на роль портів у найближчі десятиріччя.

- 5) Українські морські торговельні порти зобов'язані розробляти плани розвитку, які включають виключно перелік заходів з реконструкції виробничих потужностей, будівництва і не торкаються місії та перспектив розвитку ринкових можливостей з точки зору світової конкурентоспроможності.

6) Під стратегією розвитку розуміємо формулювання місії та вибір пріоритетних напрямків її реалізації в рамках системи менеджменту, яка складається із функцій, методів та організаційної структури підприємства. В якості функцій розглядаємо десять базових функцій менеджменту. В якості методів – організаційно-правові, соціально-психологічні та економічні методи впливу, в якості організаційних структур вивчаємо уся можливі структури організації роботи підприємств від лінійних до проектних та матричних.

7) Типова ієрархічність організаційної структури українського морського порту та подвійна підпорядкованість ускладнюють управління ним.

Список використаної літератури

1. OECD 2014. Making ports competitive. In the Competitiveness of Global Port-Cities. OECD Publishing, Paris. DOI. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205277-6-en>
2. Плани розвитку українських морських торгових портів. Офіційний сайт Адміністрації морських портів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=235&lang=ua. – Назва з екрану.
3. Меркт О. В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищу : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. – Київ : НАУ, 2002. – 18 с.
4. Вильский Г. Б. Управление морским портом / Г. Б. Вильский, И. Н. Гончаров, Ю. Ю. Крук, Е. Д. Крушкин. – Одесса : Фенікс, 2010. – 428 с.

Стаття надійшла 06.10.2015 р.

И. М. Ненно,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и управления
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова,
Французский бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина
e-mail: inyenno@onu.edu.ua

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОРСКИМ ТОРГОВЫМ ПОРТОМ: ГОРИЗОНТ, СТРУКТУРА, ИНСТРУМЕНТЫ

Аннотация

В статье обоснована необходимость формулировки долгосрочной стратегии морских портов с привлечением всех стейкхолдеров; представлены ключевые показатели стратегического плана порта; подтверждена целесообразность использования инструментов корпоративного управления в виде слияний и поглощений, основываясь на международном опыте; уточнено понятие «стратегическое управление портом»; проанализирована типовая организационная структура украинского морского торгового порта.

Ключевые слова: стратегия, морской торговый порт, слияния и поглощения, структура системы управления, горизонт планирования.

I. M. Nyenno,

PhD. of Economic Science,

Associate Professor of the Department of Economics and Management

Odesa I. I. Mechnykov National University,

24/26, Frantsuzskiy blrd., Odesa, 65058, Ukraine

e-mail: inyenno@onu.edu.ua

MANAGEMENT STRATEGY OF SEA TRADE PORT: HORIZON, STRUCTURE, TOOLS

Summary

The research subject is a range of sea trade port strategy elements. The purpose of the article is to substantiate concept for management strategy development. The methods of the research are system approach, problem-solving, theoretical and empirical methods, such as system analysis, analogy, abstraction, induction, deduction theory building.

The necessity of the long-term strategy formulation with the attraction of all stakeholders of the sea trade ports is approved; the key indicators of the sea port strategy are presented; the utility of use the corporate management tools, such as mergers and acquisitions; the terminology of “sea trade port strategic management” is specified; the typical organizational structure of the Ukrainian sea trade part is analyzed.

The practical value of research results is visible for the sea trade ports managers, as well as for the managerial consulting, namely under the formulation of development strategy, introducing of the mechanism of corporatization, during the monitoring of the management system and tools effectiveness.

Ports of the developed countries are concentrated on the cooperation with emerging countries through cross ownership and financial participation. Measuring of the port effectiveness should include qualitative indicators. Organization quality includes planning, port information systems, competition and coordination between ports. Long-term planning should be oriented on the innovations and be more creative, that technocratic. Attraction of all the stakeholders for vision formulating will improve the port role. Ukrainian sea trade ports must developed the obligatory development plan that is concentrated on the reconstruction measures mainly and is not related to the development perspectives from world competitiveness view. Strategy is defined as vision formulating and choice of the realization priorities in the framework of management system that consists of function, methods and organizational structure. Typical hierarchy of the Ukrainian sea port organizational structure and its double-subordination complicates management.

Keywords: strategy, sea trade port, mergers and acquisitions, structure of management system, horizon of planning.

References

1. OECD 2014. Making ports competitive. In the Competitiveness of Global Port-Cities. OECD Publishing, Paris. DOI. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205277-6-en>
2. Plany rozvytku mors'kykh torgovykh portiv. Ofitsiyyny sait Administratsii mors'kykh portiv Ukrainy [Development plans of sea trade ports. Official web-site of the Ukrainian Sea Port Administration]. <http://www.uspa.gov.ua>. Retrieved from http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=235&lang=ua. [in Ukrainian].
3. Merkt, O. V. (2002). Metodichni zasady strategii rozvytku mors'kykh torgovelykh portiv v konkurentnomu seredovyshchi [Methodical basis of the development strategy of sea trade ports]. Kyiv : NAU. [in Ukrainian].
4. Vilsky G. B., Goncharov, I. N., Crook, Y. Y. & Krushkin, E. D. (2010). Upravlenie morskim torgovim portom [Management of the sea trade port]. Odesa : Feniks. [in Russian].