УДК 656.615.003
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.18

Вольська О.М.
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціально-гуманітарних
дисциплін та інноваційної педагогіки,
Херсонська державна морська академія
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5047-4579

Volska Olena
Kherson State Maritime Academy

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МОРСЬКОЇ І РІЧКОВОЇ ГАЛУЗІ

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE MANAGEMENT PROCESS OF MARITIME AND RIVER INDUSTRY ENTERPRISES

В статті розглянуто теоретичні підходи до формування процесу управління підприємствами морської і річкової галузі. Дослідження систематизовано з урахуванням трьох основних напрямів досліджень менеджменту: наукового, процесного та кадрового. Науковий підхід дав змогу виявити принципи, функції та методи управління такими підприємствами. Завдяки процесному підходу будуть виявлені вузькі місця у процесу управління для запровадження відповідних шляхів удосконалення його через результативність та ефективність. Кадровій підхід надасть можливість розглянути влив людського фактору на процес управління зазначеними підприємствами. Що і буде темою подальших наукових досліджень.

Ключові слова: *процес управління, наукові підходи до менеджменту, науковий, процесний, кадровий.*

The article examines theoretical approaches to the formation of the management process of maritime and river industry enterprises. At the same time, despite the diversity of research conducted, there is practical experience in the process of managing maritime and river industry enterprises in such matters as improving the management process of these enterprises, forming an organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of maritime and river industry enterprises on the basis of efficiency, their infrastructural support in in terms of effectiveness need further development. The research is systematized taking into account three main directions of management research: scientific, process and personnel. The scientific approach made it possible to identify the principles, functions and management methods of such enterprises. The scientific approach is based on the research of D. Aaker, I. Ansoff, L. Bertalanfi, P. Drucker, G. Gantt, G. Emerson, F. Taylor, V. Tereshchenko, and others. The essence of the approach consists in realizing the leading role of the human factor in production, the worker considers work not only as a source of existence, but also as a source of satisfaction. Thanks to the process approach, bottlenecks in the management process will be identified in order to introduce appropriate ways of improving it through effectiveness and efficiency. The process approach to management was reflected in the works of scientists of the administrative (classical) school of management: A. Fayol, L. Urvik, D. Mooney; M. Weber. Its main essence is that the management of the organization is a continuous process, which consists of the process of performance of management functions, the effectiveness of this performance depends on management principles (fundamentals) and management methods. The personnel approach will provide an opportunity to consider the influence of the human factor on the management process of the mentioned enterprises. Which will be the subject of further scientific research. The personnel approach (school of human relations) to management was introduced in the 20s and 30s of the 20th century. It was during this period that conditions began to form, which led to a qualitatively new situation in management. The beginning of the behavioral school of management was a discovery that was made about human behavior in a production environment. A group of researchers led by E. Mayo

discovered the dependence of labor productivity on the moral and psychological state of the performer. Researchers of the "human relations" school paid the main attention to the informal structure of the organization (informal communications) when building the official organizational structure of the organization. A formal manager should strive to become an informal leader as well, having won the "attachment of people". This is not a simple task, but "social art"

Key words: *management process, scientific approaches to management, scientific, process, personnel.*

Постановка проблеми. Процес управління сучасними підприємствами морської і річкової галузі базується на принципах, функціях, методах та механізмах менеджменту. Як свідчить вітчизняний досвід, діючі механізми управління підприємств морської і річкової галузі не забезпечують повномасштабної оптимізації їх діяльності. Стан і тенденції розвитку зазначених підприємств України свідчать про системні вади в процесі управління розвитком ними як складової транспортної інфраструктури країни і як суб'єктів господарської діяльності.

Розвиток підприємств морської і річкової галузі має суттєвий вплив на економічне зростання регіонів і держави. Морські порти є містоутворюючими підприємствами, що мають соціально-економічне значення для регіонів та країни в цілому. Морської та річковий транспорт забезпечує зовнішньоторговельні економічні зв'язки країни, відіграє значну роль в реалізації транзитного потенціалу країни.

На жаль, сьогодні в країні низький рівень конкурентоспроможності українських портових підприємств. Управлінський процес на зазначених підприємств потребує удосконалення для підвищення рівня його результативності та ефективності через підвищення конкурентоспроможності та покращення логістичної інфраструктури. Існуючий міжнародний поділ праці та жорстка конкуренція на ринку портових послуг вимагають постійного підтримання від держави основного капіталу підприємств морської і річкової галузі на належному техніко-економічному рівні.

Означені тенденції вимагають також нагального вирішення завдань щодо підвищення ефективності і результативності процесу управління підприємств морської і річкової галузі, механізмів їх реалізації з урахуванням міжнародного досвіду проведення портових реформ, сучасних тенденцій, динаміки, показників, їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання сучасного стану та перспектив розвитку підприємств морського і річкового транспорту України активно вивчали такі вітчизняні науковці, як: Т. Блудова, С. Боняр, Л. Гаценко, С. Головко, О. Євтушевська, Є. Клюєва, Н. Кудрицька, О. Мельник, К. Михайличенко, А. Муравський. Основою для розвитку теоретико-методичних засад розроблення і функціонування механізмів управління в різних сферах суспільного життя є праці вітчизняних та закордонних фахівців у галузі сучасного менеджменту, зокрема В. Аверьянова, В. Бакуменка, Ю. Ковбасюка, Ю. Комара, Н. Нижник, Л. Приходченко, В. Токаревої.

Разом з тим, незважаючи на різноплановість проведених досліджень, наявний практичний досвід процесу управління підприємствами морської і річкової галузі в таких питаннях як удосконалення процесу управління зазначеними підприємствами, формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств морської і річкової галузі на засадах ефективності, їх інфраструктурного забезпечення у розрізі результативності потребують подальшого опрацювання.

Формулювання цілей статті. На основі теоретичних досліджень закордонних та вітчизняних вчених розглянути процес управління підприємствами морської та річкової галузі.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні підходи до формування процесу управління можна систематизувати з урахуванням трьох основних напрямів досліджень менеджменту: наукового, процесного та кадрового. Всі вони спрямовані на результат, але засоби його досягнення різні.

Науковий підхід будується на дослідженнях Д. Аакера, І. Ансоффа, Л. Берталанфі, П. Друкера, Г. Гантта, Г. Емерсона, Ф. Тейлора, В. Терещенко та ін. Сутність підходу полягає в усвідомленні провідної ролі людського фактору у виробництві, працівник розглядає працю не тільки як джерело існування, а і як джерело задоволення. Менеджмент розглядається як симбіоз навичок виробництва (спільність інтересів, гармонійна співпраця робітників і керівників, підбір кадрів, застосування прогресивних ставок, розроблення детальних інструкцій) та результату (підвищення заробітної плати, створення атмосфери задоволення своєю працею, зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці). Саме при цьому підході застосовувались діаграми та графіки при плануванні часу та управління виробничим процесом, що давало змогу утримання виробничого процесу у часових межах та у межах відведеного бюджету, що позитивно впливало на результат виконання виробничого завдання [1].

Науковому підходу також характерно застосування принципів та факторів, які впливають на результат праці, а само організаційно-технічні принципи Г. Форда, 12 принципів продуктивності Г. Емерсона, сутність яких полягає у визначенні чіткого алгоритму управління від визначення цілей до ефективності чи результативності, а також списку вказівок як визначені цілі можна досягти.

Роль людського фактору у рамках наукового підходу можна побачити у працях В.І. Терещенко, який виділив десять якостей людини управлінської праці. Вони є основними, що забезпечують високий рівень культури й ефективності управління.

У межах наукового підходу проводились дослідження, результатом яких є запровадження Л. Берталанфом терміну «теорія загальних систем», яка будується на синергетичному уявлені про Всесвіт. Вчений розробив системний теоретичний каркас для опису будь-яких відносин, що існують у реальному світі, а само вивчення об'єкту дослідження як: єдиного цілого; «стійкого сану»; відкритого організму, на який вливають зовнішні фактори та організму, який вливає на зовнішнє оточення. Результатом наукового підходу також є виникнення науки кібернетики (від грецької, «рульовий» чи «керманич»), сутність якої полягає у розумінні комунікацій (інформації), як основної рухомої сили управління.

Теорія загальних систем змінила процесуальний підхід до управління на системний, який розглядав управління як комплексне динамічне явище яке пов'язує внутрішнє середовище об'єкту управління з його зовнішнім оточенням.

Системний підхід розглядає організацію як систему, що має відповідні складові: цілі, місію, стратегію, структуру, задачі, технології та ресурси. Тобто управління включає в себе розробку цілей, визначення функцій, систему взаємодії та процесу. Також системний підхід розглядає організацію як частину національної соціально-економічної системи, при цьому саме йому притаманні таки риси: визначення багатомірності організації та відповідного їй управління; визнання наявності синергетичного ефекту; кожний елемент управлінської діяльності розглядається як неминуче обумовлена зміна всіх інших елементів, а в кінцевому підсумку – всієї організації [1].

У межах наукового підходу варто відмітити концепцію управління відповідно до цілей П. Друкера – management by objectives (MBO). У своїй книзі «The Practice of Management» (1954) він зазначав, що бізнес неможливо визначити чи пояснити з погляду прибутку. Визначення, що бізнес – це організація отримання прибутку, як неправильне, а й недоречне. Так само абсолютно неспроможна панівна економічна теорія підприємства та її поведінки – теорія «максимізації прибутку». Вона абсолютно неспроможна тому, що не може пояснити, як функціонує будь-яке комерційне підприємство і як воно має працювати. Це не означає, що прибуток та прибутковість не мають значення. Завдання будь-якого підприємства – не максимізація прибутку, а досягнення рівня прибутковості, достатнього, щоб покрити ризики економічної діяльності і таким чином уникнути збитків. Для розуміння бізнесу у зв'язку з цим слід визначити його мету. І ця мета має бути за межами самого бізнесу. Фактично вона має

полягати у суспільстві, оскільки підприємство є громадським інститутом. Тому є лише одне обґрунтоване визначення мети бізнесу – створювати споживача [2].

За образним визначенням П. Друкера, цільові показники у ключових галузях (бізнесу) є «приладовою панеллю», необхідною для «пілота» організації. Вони повинні надати, такі можливості: упорядкувати і привести весь спектр підприємницької діяльності до невеликої кількості загальних формулювань, перевіряти ці формулювання на практиці, прогнозувати поведінку, оцінювати доцільність рішень ще в процесі їх вироблення, дати підприємцю можливість аналізувати свій досвід і, таким чином, підвищувати ефективність роботи. Справжню популярність та розвиток підхід, пов'язаний з управлінням за цілями, набув у 1970-х роках, коли вперше була усвідомлена актуальність зв'язку цілей із мотиваціями працівників [3].

Ще однією теорією у межах наукового підходу є концепція «7-S», сутність якої полягає у тому, що ефективність організація залежить від певної кількості складових (сім), зміна кожної з яких потребує відповідні зміни останніх: стратегія, структура, системи, штат, кваліфікація працівників, спільні цінності, стиль (імідж). Значення цією концепції полягає у тому, що вона може застосовуватися не тільки для відзначення фінансових показників, а також враховує якість роботи, кваліфікацію співробітників, особисті потреби працівників, які виражаються у «спільних цінностях» та «культурі організації».

Науковий підхід до менеджмент дав розвиток ситуаційному підходу до дослідження управління, сутність якого полягає у тому, що одні й ті самі функції управління по-різному реалізуються в конкурентних ситуаціях. Тобто основним завданням менеджменту при цьому підході є детальний аналіз факторів, які впливають на окрему ситуацію, зі застосуванням необхідних приймів та методів для вирішення проблеми. Головний закон, якій діє при ситуаційному підході це так званий «закон ситуації», при якому аналізуються обставини, що складаються в організаціях і використовуються відповідні управлінські концепції. При цьому підході застосовуються стратегії розвитку, застосування яких залежить від потенціалу організації, а само: стратегія росту, стратегія помірного росту, стратегія скорочення, комбінована стратегія. Характерними рисами цього підходу є пристосування організації до ситуації або змінити ситуації відповідно до вимог організації; ситуативні чинники враховуються у стратегіях, структурах и процесах, у наслідок чого досягається якісне виконання; мету можна досягти різними шляхами [1].

Виділення стратегічного управління із загальної сукупності наук про управління в відокремлений науковий та практичний напрямок може бути датовано 50-ми роками XX століття. Спеціалізація на актуальній тематиці пошуку джерел, форм і методів отримання конкурентних переваг, створюють об'єктивну основу розвитку підприємств у мінливих умовах господарювання, – стала головною причиною такого відокремлення.

Застосування різних видів стратегії до розвитку організації дав змогу формуванню терміну стратегічне управління та стратегічний менеджмент. Ці терміни стали активно застосовуватися у менеджменті 60-70 років XX ст.

На цьому етапі розвитку переважали наукові погляди стратегічного планування І. Ансоффа, засновані на ідеї «від аналізу майбутнього до сьогодення». Протиставляючи такий новаторський погляд на проблему планування, І. Ансофф критикував принципи довгострокового планування, засновані на простій екстраполяції стратегічних трендів минулого, які не відповідали реаліям безперервних змін зовнішнього середовища. Він запропонував п’ять основних конкурентних стратегій, які застосовують підприємства у своєї діяльності: стратегія проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару; стратегія диверсифікації [4].

Стратегічне управління організацією складається з певного алгоритму: формування концепції стратегічного управління; аналіз ситуації; діагностика ситуації; прогноз; формування цілей стратегії; стратегія; система планів, проектів програм

розвитку організації; системи забезпечення виконання планів, формування системи стратегічного управління; стратегічний контроль [1].

Сьогодні вчені використовують різні підходи до дослідження еволюційних процесів у системі стратегічного менеджменту та різні варіанти її періодизації за різними ознаками. Найбільш визнаною у світовій та вітчизняній науці стала періодизація, розроблена класиком менеджменту Девідом Аакером, згідно з якою виділяються чотири етапи в еволюції систем управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне ринкове управління. Кожен етап еволюції вчений пропонує розглядати з погляду чотирьох відмінних критеріїв. Відповідно до концепції Д. Аакера розвиток прийомів стратегічного менеджменту та їх впровадження в практику роботи підприємств стало результатом еволюції систем управління, що орієнтуються різні системи планування. Системи управління змінювали одна одну в міру ускладнення управлінських завдань, для створення можливості керівництву організацій приймати скоординовані та ефективні рішення в умовах зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища та меншої передбачуваності майбутнього. При цьому вчений зазначає, що кожен з наступних етапів в еволюції систем управління не витісняв попередній, а розвивав і доповнював його, тому стратегічне ринкове управління має включати елементи всіх чотирьох системи управління[5]. Аналогічну градацію еволюції стратегічного управління, в рамках еволюції теорії та практики управління як науки в цілому, на чотири періоди запропонував І. Ансофф. Вчений асоціював появу основних елементів стратегічного управління зі ступенем нестабільності зовнішнього середовища, що мало на увазі розвиток адекватних ситуації управлінських систем [6].

Продовженням досліджень стратегічного управління є праці Р. Рамелта «Структура та економічні результати», праці Д. Шендела та К. Хаттена, присвячені визначенню взаємозв'язку між обраною стратегією, організаційною структурою та економічною ефективністю бізнесу. У дослідженнях вченими активно використовувалася нова наукова методологія, заснована на дедукції (стратегія ґрунтується на основі вимірних змінних) [7].

Майклом Портером у 1980 році було здійснено значний прорив у розвитку теоретичних засад стратегічного планування. Його робота «Конкурентні стратегії», на думку багатьох учених, вважається основою школи позиціонування [8]. Його концепція була побудована на основі п'яти сил конкуренції, враховуючи які можна було успішно позиціонувати компанію та виробити найкращу стратегію. Загальні стратегії конкуренції, сформульовані М. Портером, досі багато теоретиків і практик в галузі стратегічного планування вважають найбільш працездатними інструментами сучасного бізнесу.

У 1994 році Генрі Мінцберг у роботі «Злети та падіння стратегічного планування», що стала своєрідним результатом «школи планування», позначив процес формування стратегії як «креативний синтез», а не формальний аналіз [9]. Однак пізніше вчений все ж таки не заперечував доречності використання аналізу для компаній, які функціонують у відносно стабільних умовах середовища.

Період економічного зростання на початку 1990-х років, для багатьох промислово розвинених країн, характеризувався появою нових ідей у галузі стратегічного управління, орієнтованих на домінування ресурсних концепцій. Найбільш значущі роботи, що містять основні концепції розвитку ключових компетенцій, було опубліковано Г. Хамелом та К.М. Прохолодом [10]. Розвитку ціннісних дисциплін присвячені дослідження М. Трейсі та Ф. Вірсема, екосистемами займався Дж. Мур, особливості змін правил гри описали Адам М. Бранденбург та Баррі Дж. Нейлбаорор [11].

Процесний підхід до менеджменту знайшов своє відображення у працях науковців адміністративної (класичної) школи менеджменту: А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Муні; М. Вебера.

Основна його сутність полягає у тому, що управління організацією це безперервний процес, який складається з процесу виконання функцій менеджменту, ефективність цього виконання залежить від принципів менеджменту (основи) та методів менеджменту.

З урахуванням досліджень А. Файоля головна складова управління це адміністративна доктрина, що визначає сутність адміністративних функцій, їх призначення та принципи адміністративного управління. Говорячи про сутність управлінської діяльності, А Файоль, пояснює: «Управляти – значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати; передбачати, тобто – враховувати майбутнє та виробляти програму дії; організовувати, тобто – будувати подвійний – матеріальний та соціальний – організм підприємства; розпоряджатися, тобто примушувати персонал належно працювати; координувати, тобто пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та зусилля; контролювати, тобто – дбати про те, щоб все відбувалося згідно з встановленими правилами та відданими розпорядженнями» [12].

Найбільш важливими складовими файолизму з'явилися: вчення про відносну важливість різноманітних професійних «установок» для різноманітних господарських агентів і загальна концепція організації виробництва, яка спирається на вчення про основні принципи та основні елементи управління.

Усі господарські операції Файоль розбиває на шість груп:

1. Технічні (включають у собі все, що пов'язано з маніпулюванням будь-якими знаряддями праці: вироблення, обробка, заточення інструменту, свердління, надання форми...).
2. Комерційні (купівля-продаж, обмін).
3. Фінансові (залучення коштів та розпорядження ними).
4. Страхові (охорона та страхування майна).
5. Облікові (статистичні записи, складання калькуляцій, бухгалтерія).
6. Адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування та контроль).

Ці шість груп операцій становлять «істотні функції» будь-якого підприємства незалежно від його розмірів та характеру виробництва, і кожній з них відповідає певна «установка». Отже, ми можемо говорити про «технічну установку», «комерційну установку», «фінансову установку» тощо. У принципі, кожен господарський агент повинен володіти всіма установками (хоча можна говорити про незначну значущість для нижчого персоналу комерційної та фінансової установок), але при цьому відносна важливість тієї чи іншої установки буде варіюватися залежно від становища відповідної категорії працівників адміністративної ієрархії [13].

Яскравим представником процесного підходу до менеджменту є Макс Вебер, якій дійшов висновку про необхідність установлення оптимального співвідношення між організацією і менеджментом на різних об’єктах управління (виробниче підприємство, державна установа, торгівельне підприємство). Головна проблема, за визначенням дослідника, це досягти системного функціонування організації. Це можна тільки завдяки бюрократичної формі адміністрування.

Вебер дотримався думки про формальну систему організації управління, заснованою на правилах, розпорядженнях і рекомендаціях, обов’язкових для всіх членів організації. Ця система має примусовий характер, а структурні елементи організації мають функціонувати як добре налагоджений знеособлений механізм [1].

Вебер висунув концепцію ідеальних типів влади (трьох типів легітимного панування) [14]: легального (раціонального), традиційного та харизматичного. Усі три типи влади визначаються мотивами підпорядкування чи характером легітимності, визнаної керованим індивідом.

Раціональне панування будується на вірі у обов'язковість легального встановлення й у легальність носіїв влади; традиційне (патріархальне) – засноване на вірі у священний характер старих традицій та у легітимність тих, хто через традиції покликаний

здійснювати владу; харизматичне панування передбачає особисту відданість, наявність обдарованості особистості.

Вебер зазначав, що поширення бюрократії (у державному апараті, політичних партіях, університетах, армії тощо) викликане насамперед тим, що вона виявляється більш ефективною, ніж будь-яка інша форма управління.

Кадровий підхід (школа людських відносин) до управління було запроваджено у 20-30 роках XX ст. Саме у цій період стали формуватися умови, які призвели до якісно нової ситуації в управлінні.

Початком поведінкової школи управління стало відкриття, яке було зроблено щодо поведінки людини у виробничому середовищі. Група дослідників під керівництвом Е. Мейо виявила залежність продуктивність праці від морально-психологічного стану виконавця.

Дослідники школи «людських відносин» основну увагу приділяли неформальній структурі організації (неформальні комунікації) при побудові офіційній організаційної структури організації. Формальний менеджер повинен прагнути стати і неформальним лідером, завоювавши «прив'язаності людей». Це – не просте завдання, а «соціальне мистецтво».

Д. Мак-Грегор (1906–1964) розробив теорію «Х» та «У». Відповідно до цієї теорії існують два типи управління, що відображають два типи працівників або, точніше, два типи ставлення до працівників.

У XX століття виникли нові теоретичні підходи, орієнтовані прикладні аспекти управління. Почали формуватися такі напрями як філософія управління, теорія адміністрування, публічне управління та новий публічний менеджмент. З урахуванням об’єкту дослідження підприємства морської та річкової галузі варто розглянути теоретичні підходи до державного менеджменту, які набули розвитку у другій половині XX сторіччя.

Сучасні наукові дослідження управління підприємствами морської та річкової галузі 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 [16]; С.В. Крижановський, В.А. Сударев свої наукові дослідження присвятили процесу адміністрування морських портів [17; 18]; С.В. Ківалов [19], А.Г. Дем’янченко [20], Ю.З. Драпайло [21] розглядали правові умови функціонування портів, особливості діяльності Адміністрації морських портів України. Закордонні дослідники таки як П.М. Алдертон [23] та М. Стопфорд [22] приділяли увагу економічним умовам функціонування морського транспорту.

Д. Осборн і Т. Геблер (D. Osbome, T. Gaebler) визначають New Public Management як концепцію, орієнтовану на ефективність і результативність процесу управління у всіх його формах – економічній, соціальній, організаційній [24].

Теоретичні підходи до процесу управління підприємствами морської та річкової галузі наведено на рис. 1.

Отже процес управління це діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів управління, спрямовану досягнення цілей підприємства шляхом реалізації певних функцій з 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 інфраструктури України.

До таких підприємств відноситься «Адміністрація морських портів України» провідне державне підприємств, зі стратегічним значенням для соціально-економічного розвитку України.

Підприємство, яке було створено у 2013 році, є результатом реформи морської галузі України. Мета його: управління державним майном у морських портах кра-

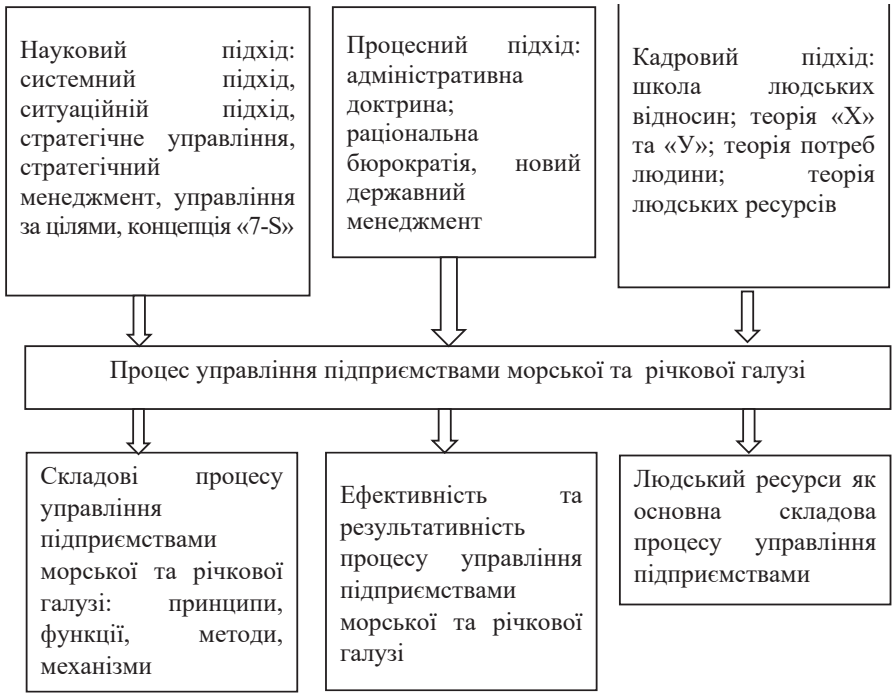

Рис. 1. Теоретичні підходи до процесу управління підприємствами морської та річкової галузі

їни та її ефективне його використання; розробка механізмів для залучення інвестицій у портову інфраструктуру для її розвитку та стабільної роботи бізнесу. Також до таких підприємств відноситься ПрАТ Судноплавна компанія «Укррічфлóт»; державне підприємство «Чорноморське морське пароплавство», орендне підприємство «Азовське морське пароплавство», ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», ТОВ Судноплавна компанія «Укрферрі» Одеське морське пароплавство; Південне річкове пароплавство; Українське морське пароплавство; Нібулон; Argo Shipping Group та інші.

Висновок. Узагальнюючи вище викладене, можна зробити висновок, що процес управління підприємствами морської та річкової галузі будується на теоретичних підходах до управління: науковому, процесному та кадровому. Науковий підхід дав змогу виявити принципи, функції та методи управління такими підприємствами. Завдяки процесному підходу будуть виявлені вузькі місця у процесу управління для запровадження відповідних шляхів удосконалення його через результативність та ефективність. Кадровій підхід надасть можливість розглянути влив людського фактору на процес управління зазначеними підприємствами. Що і буде темою подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. Історія вчень про менеджмент. Київ : Алерта, 2008. 477с.
2. Drucker P.F. The Practice of Management. New York : Harper & Brothers, 1954.
3. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Raw, 1973.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. Москва : Прогресс, 2001. С. 34.
5. Колобов Ю.В., Міщенко В.І. Стратегічне управління. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України; Знання, 2011. 504 с.

6. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
7. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline . Academy of Management Proceedings. 1972. August. P. 99–102.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 2-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
9. Mintzberg H. Rise and fall of strategic Planning. New York : the Free Press, 1994.
10. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Harvard Business School Press. Boston (Mass.), 1994.
11. G. Khzmel, K.K. Proholod. Competing for the future. Creating the Market of Tomorrow. 2002. 288 p.
12. Fayol A. General and industrial management. 1992. 111 с.
13. Fayol A. The doctrine of management. Report at the Second International Congress on Management. 1924. 80 с.
14. Weber M. The ideal type of rational bureaucracy. 1997.
15. Michael Mescon, Michael Albert, Franklin Hedouri. Fundamentals of Management. 440 с.
16. Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти) : монографія / [О.М. Кібік, О.П. Подцерковний, Ю.З. Драпайло, В.О. Котлубай та ін.]; за ред. О.М. Кібік, О.П. Подцерковного. Херсон : ФОП Грінь Д.С., 2014. 442 с.
17. Крыжановский С.В. Морские торговые порты Украины в рыночных условиях : моногр. Одеса : Астропринт, 2008. 184 с.
18. Сударев В.А. Маркетингові та виробничі чинники ефективної діяльності морського порту. *Методи та засоби управління розвитком транспортних систем*. 2013. Вип. 1. С. 81–94.
19. Ківалов С.В. Адміністрація морських портів України: чи не з айва структура? *Lex portus.* № 2 (4)'2017. С. 5–20.
20. Дем'янченко А.Г. Державно-приватне партнерство в морській портовій галузі. *Прометей*. 2013. № 1. С. 206–211.
21. Драпайло Ю.З. Правова природа зводу звичаїв морського порту. *Актуальні проблеми держави і права.* 2012. Вип. 66. С. 463–469.
22. 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
23. Alderton P. M. Sea Transport Operation and Economics. London and Sunderland, 1993. 123 p.
24. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector-Reading, MA : AddisonWesley, 1992. 369 p.

References:

1. L.H. Didkovs'ka, P.L. Hordiienko (2008) Istoriia vchen' pro menedzhment. Kyiv: Alerta, 477 p.
2. Drucker P.F. (1954) The Practice of Management. New York: Harper & Brothers.
3. Drucker P.F. (1973) Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Raw.
4. Ansoff, Y. (2001) Novaia korporatyvnaia stratehyia.
5. Kolobov Yu.V., Mischenko V.I. (2011) Stratehichne upravlinnia. Kyiv: Tsentr naukovykh doslidzhen' Natsional'noho banku Ukrainy; Znannia, 504 p.
6. Krasnokuts'ka N.S. (2017) Stratehichne upravlinnia: navchal'nyj posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsial'nostej. Kharkiv: NTU "KhPI", 460 p.
7. Schendel, D.E. (1972, August) Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, pp. 99–102.
8. Porter, M. (2006) Konkurentnaia stratehyia: Metodyka analyza otraslej y konkurentov, 454 p.
9. Mintzberg, H. (1994) Rise and fall of strategic Planning. New York: the Free Press.
10. Hamel, G., Prahalad C.K. (1994) Competing for the Future. Harvard Business School Press. Boston (Mass.).
11. G. Khzmel, K.K. Proholod (2002) Competing for the future. Creating the Market of Tomorrow, 288 p.
12. Fayol, A. (1992) General and industrial management, 111 p.
13. Fayol, A. (1924) The doctrine of management. Report at the Second International Congress on Management, 80 p.
14. Weber, M. (1997) The ideal type of rational bureaucracy.
15. Michael Mescon, Michael Albert, Franklin Hedouri. Fundamentals of Management. 440 p.

16. Derzhavna pidtrymka rozvytku morehospodars'koho kompleksu Ukrainy (orhanizatsijni ta pravovi aspekty): monohrafiia (2014) / [O.M. Kibik, O.P. Podtserkovnyj, Yu.Z. Drapajlo, V.O. Kotlubaj ta in.]; za red. O.M. Kibik, O.P. Podtserkovnoho. Kherson: FOP Hrin' D.S., 442 p.

17. Kryzhanovskyj, S.V. (2008) Morskye torhovye porty Ukrayny v rynochnykh uslovyiakh: monohr. Odesa: Astroprynt, 184 p.

18. Sudarev, V.A. (2013) Marketynhovi ta vyrobnychi chynnyky efektyvnoi diial'nosti mors'koho portu. *Metody ta zasoby upravlinnia rozvytkom transportnykh system*, vol. 1, pp. 81–94.

19. Kivalov, S.V. (2017) Administratsiia mors'kykh portiv Ukrainy: chy ne z ajva struktura? *Lex portus,* no. 2 (4), pp. 5–20.

20. Dem'ianchenko, A.H. (2013) Derzhavno-pryvatne partnerstvo v mors'kij portovij haluzi. *Prometej*, no. 1, pp. 206–211.

21. Drapajlo, Yu.Z. (2012) Pravova pryroda zvodu zvychaiv mors'koho portu. *Aktual'ni problemy derzhavy i prava*, vol. 66, pp. 463–469.

22. 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

23. Alderton, P.M. (1993) Sea Transport Operation and Economics. London and Sunderland, 123 p.

24. Osborne, D., Gaebler, T. (1992) Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: AddisonWesley, 369 p.