

УДК.656.615:330.341.1

DOI: 10.35340/2308-104X.2019.85-4-06

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ  
ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ  
ІННОВАЦІЙНОГО  
УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ  
ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОРТАМИ**

**МАКАРЕНКО М. В.,**  
доктор економічних наук,  
професор, Азовський морський  
інститут Національного  
університету «Одеська морська  
академія»  
**КРАВЧЕНКО А. В.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент  
**СУВОРКІНА О. О.,**  
старший викладач

**ORGANIZATIONAL ACTIONS  
FOR THE INTRODUCTION OF  
INNOVATIVE MANAGEMENT  
BY SEA COMMERCIAL  
PORTS**

**MAKARENKO M.,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Azov Maritime  
Institute National University  
“Odessa Maritime  
Academy”  
**KRAVCHENKO A.,**  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor  
**SUVORKINA O.,**  
Senior Lecturer

*У статті обґрунтовано необхідність створення відповідних організаційних умов щодо впровадження інноваційних знань. Досліджено взаємозв'язок державних та регіональних органів влади, приватного сектору та організацій сфери освіти у процесі організації інноваційного управління, нагромадження інноваційних знань у морських торговельних портах. Такі заходи дозволять створити додаткові конкурентні переваги портам України.*

**Ключові слова:** організаційні умови, морські торговельні порти, конкурентні переваги, приватний сектор, організації сектору вищої освіти.

*В статье обоснована необходимость создания соответствующих организационных условий относительно внедрения инновационных знаний. Исследована взаимосвязь государственных и региональных органов власти, частного сектора и организаций сферы образования в процессе организации инновационного управления, накопления инновационных знаний в морских торговых портах. Такие организационные меры позволят создать дополнительные конкурентные преимущества портам Украины.*

**Ключевые слова:** организационные условия, морские торговые порты, конкурентные преимущества, частный сектор, организации сектора высшего образования.

*The article substantiates the need to create appropriate organizational conditions regarding the introduction of innovative knowledge. The relationship of state and regional authorities, the private sector and organizations in the field of education in the process of organizing innovative management and the accumulation of innovative knowledge in sea trading ports is investigated. Such*

*organizational measures will create additional competitive advantages for Ukrainian ports.*

**Key words:** *organizational conditions, sea trade ports, competitive advantages, private sector, higher education sector organizations.*

*Постановка проблеми.* В сучасних умовах торговельним портам для підтримки стійкості розвитку необхідно забезпечити ефективність своєї діяльності. Основою ж успіху сучасних морських торговельних портів є здатність до створення та впровадження інновацій та швидка реакція на зміни в ринковому конкурентному середовищі. Так, П.Друкер визначив сім джерел інноваційної активності підприємств, серед яких виділив знання як найбільш важливе та складне в управлінні [1]. В основі будь-якої конкурентної переваги лежать знання, які були використані в ході виробничого процесу й втілені у вигляді інновацій в конкретні управлінські рішення. З метою підвищення ефективності управління морськими портами та впровадження інноваційних знань як на державному, так і на регіональному рівні повинні бути вжиті заходи щодо створення відповідних організаційних умов.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Теоретичні та практичні питання щодо інноваційного управління на основі використання знань завжди були у колі наукових інтересів як закордонних, так і вітчизняних вчених: Друкер П. [1], Барні Дж. [2], Вовк Ю. [3], Воронкова А. [4], Гольдштейн Г. [5], Давенпот Т. [6], Жураковська І. [7], Когут Б. [8]. Авторами обґрунтовувалось важливість інноваційного управління, досліджувались підходи та методи управління на основі знань. Але на практиці постають перед підприємствами такі питання як заходи щодо реалізації інноваційного управління. Особливо це цікаво для морських торговельних портів, оскільки вони є локомотивом розвитку морегосподарського комплексу України.

*Метою статті* є розгляд можливих організаційних заходів щодо впровадження інноваційного управління морськими торговельними портами.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* В основі будь-якої конкурентної переваги лежать знання, які були використані у виробничому процесі й втілені в конкретні рішення, що дозволили підприємству стати успішним, ефективним, конкурентоспроможним.

Отже, впровадження інноваційного управління важливо для економіки сучасних підприємств. У випадку, коли підприємство не зможе вжити заходів щодо створення умов з вдосконалення, розвитку, поширення, збереження, використання, втілення знань в життя та їх постійного оновлення, воно швидко втратить здобуті переваги й зникне з арени конкурентного ринку.

Можна сказати, що знання як економічна категорія в господарстві підприємства є стратегічним активом, об'єктом купівлі-продажу та чинником конкурентних переваг. Отже, знання втілене в інновацію можна визначити як стратегічний фундаментальний ресурс кожного підприємства, який внаслідок ефективного управління, використовується ним для досягнення конкурентних переваг. Розроблення заходів щодо впровадження у морських торговельних портах інноваційного управління буде сприяти розвитку й активізації інтелектуального капіталу портів, розвитку морської інфраструктури держави. Капітал розглядається як сукупність трьох складових: людського капіталу

(знання, уміння, розумові й творчі здібності, культура, здоров'я працівників); соціального капіталу (запаси, зберігання, акумуляція, перетворення, передача, переміщення знань, що виникають у результаті мережних комунікацій, взаємин усередині системи); організаційного капіталу (інституалізування знань, якими володіє система й закладене в базах даних, інструкціях, правилах, стандартах виконання процедур, регламентах, методиках, управлінських технологіях).

Завдяки тісному взаємозв'язку зазначених найважливіших компонентів виникає компетентність, когнитивність й динамічні здібності системи інноваційного управління морськими торговельними портами. Під динамічними здібностями інноваційного управління портами мається на увазі його здатність збільшувати, обновляти, перетворювати, адаптувати й активізувати свою когнитивність і компетенції для пристосування до нових умов на основі розпізнавання й використання можливостей, створюваних середовищем, що швидко змінюється з метою підвищення ефективності діяльності й інноваційного розвитку. Взаємозалежна сукупність вище позначених складових породжує креативність системи (стратегій, проектів, рішень, діяльності). До компетенції організацій сектору вищої освіти входить проведення відповідних науково-дослідних робіт та здійснення освітньої діяльності у відповідності до потреб портового господарства. Вищі навчальні заклади (університети, науково-дослідні інститути) зобов'язані створити інтелектуальний, котрий стане підґрунтям забезпечення інноваційного управління у морських торговельних портах. Але організація такої роботи передбачає ефективну співпрацю учасників, котрими виступають державні організації та представники приватного сектору. Для нормального функціонування такої взаємодії необхідно чітке нормативно-правове регулювання й організаційне забезпечення. Це повинно передбачати в першу чергу відповідну підготовку представників державної влади (Міністерство інфраструктури України, Адміністрацію морських портів України), регіональних органів влади (філії адміністрації морських портів України) й приватного капіталу (приватні стивідорні компанії, представники бізнесу), які будуть зайняті в реалізації спільного проекту.

Прикладом успішної реалізації проектів щодо формування інноваційного управління на підприємствах є досвід США де до кожного з них забезпечується індивідуальний новий підхід, оскільки такого роду проекти не мають шаблонного характеру. У кожному окремому випадку створюється консультативний орган, що складається із представників державних структур і приватних компаній, а також проводиться навчання його учасників нормативно-правовим і організаційно-адміністративним особливостям реалізації проекту з приводу впровадження інноваційного управління.

Але при цьому виявляється дефіцит кваліфікованих кадрів. Це є одним з основних перешкод для впровадження інноваційного управління на підприємствах не тільки морегосподарського комплексу. Для України доцільно не тільки перейняти цей досвід, але й розширити масштаби використання такого ринкового методу управління як державно-приватне партнерство (ДПП), включивши до сфери партнерства надання студентам баз практики, коли в тандемі підготовки фахівця працюють роботодавець, готовий взяти участь у фінансуванні частини витрат і наданні бази для одержання практичних знань, і навчальний заклад, котрий надає студентові теоретичні знання. Це повинно зміцнити зв'язки

між бізнесом і освітою, дозволивши погодити пропозиції системи освіти й потребами реального сектору економіки України [10].

Важливо підкреслити, що створення та розвиток інтелектуального капіталу, компетенцій, когнитивності, динамічних здібностей і креативності управління морськими торговельними портами буде впливати на формування відповідної організаційної культури підприємства, надаючи їй інноваційного характеру. У свою ж чергу формування інноваційної організаційної культури стане відповідною інституціональною підтримкою процедури освоєння та переходу до інноваційного управління портами. Сучасний перехід до інноваційного управління морськими торговельними портами припускає стратегічний розвиток людських ресурсів у системі управління. Конкурентний розвиток співробітників (керівників різних рангів, фахівців і радників) у системі регіонального управління портовим господарством є порівняно новим поняттям, рідко використовуваним як у теорії, так і на практиці.

Конкурентний розвиток людських ресурсів у системі управління морськими торговельними портами припускає підвищення компетенцій, когнитивності, динамічних здібностей, креативності й задоволеності працею різних категорій співробітників на всіх рівнях і у всіх управлінських структурах (міністерствах, департаментах, держкомітетах, держвідомствах) на основі постійного безперервного навчання й перепідготовки. Разом з тим, конкурентний розвиток співробітників орієнтується на створенні сприятливого організаційного й соціально-психологічного клімату, що зміцнює прихильність керівників вищих ланок управління і підтримує стабільний процес тісного діалогу між керівниками й рядовими співробітниками.

Отже, проведені теоретичні дослідження, й об'єктивні практичні передумови, що проявилися в останні роки дозволили розробити заходи щодо інтеграції організацій сектору вищої освіти, держави й приватного сектору. Таким чином, забезпечується об'єднання ресурсів приватного сектору, державного сектору й наукового потенціалу сектору вищої освіти в питаннях створення бази інноваційного управління портами для забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку. Організаційні заходи визначають взаємодію державних підприємств, приватного секторів і сектору вищої освіти за рахунок створення єдиного центру з координації. Розроблені організаційні заходи спрямовані на залучення інвестиційних ресурсів (у сектор вищої освіти при особистій участі підприємств приватного сектору та державних органів управління) для підготовки й реалізації відповідних інвестиційних проектів щодо впровадження інновацій в діяльність портів. Інтеграцію організацій розглянутих секторів запропоновано здійснювати з використанням інструментів фандрейзингу. Низькі темпи розвитку взаємодії приватного сектору та держави в Україні в основному пояснюються незацікавленістю приватного капіталу, обумовлену низьким рівнем гарантій захисту інвестицій і не чіткістю механізмів реалізації партнерства. У системі органів державного управління немає конкретної структури, в обов'язки якої входила б реалізація державної програми в сфері партнерства держави й бізнесу. Дотепер невизначений орган, здатний обґрунтовувати перетин інтересів держави та приватного сектору й реалізовувати масштабні проекти на довгостроковій основі в умовах партнерства. Крім того, необхідність залучення сектору вищої освіти пояснюється недостатньою кваліфікацією посадових осіб. Відчувається

гострий дефіцит кваліфікованих державних службовців, котрі мають спеціальні навички й знання. Залучення зовнішніх консультантів не є виходом з ситуації, що склалася. Основні причини низької ефективності інвестиційних проектів взаємодії державно-приватного партнерства мають внутрішнє походження й більшою мірою пов'язані з недоліком стійких схем субсидування, якісного планування, стабільного державного регулювання й розподілу прав і обов'язків, неефективністю координації й наявності бюрократичних бар'єрів. Зовнішнім консультантам знадобиться більше часу для розгляду й вирішення внутрішніх проблем. Відособлений орган управління ДПП буде виконувати не тільки координаційні функції – погоджувати внутрішні державні інтереси, – але й забезпечувати стратегічний розвиток механізмів ДПП. Інакше кажучи, пріоритетами такого органу будуть формування ідеології партнерства, нагромадження досвіду, оцінка ефективності проектів, консультування й супровід реалізації проектів ДПП. Вирішення останнього завдання найбільш важливо й ще раз підтверджує необхідність створення самостійного органу управління ДПП. Більша частина інвестиційних проектів ДПП довгострокова з періодом реалізації до 50 років. Створення «центру відповідальності» дозволить сформувати команду з досвідчених фахівців, відповідальних за організацію взаємодії між державним і приватним партнерами й уникнути ситуації, коли проекти впроваджуються різними людьми, кожен з яких бере участь у них перший і останній раз, що викликає в них відчуття тимчасовості й не стимулює до дії [10]. Таким чином, державний орган управління ДПП необхідний і його слід створити при Кабінеті Міністрів України, що дозволить об'єднати внутрішні зусилля виконавчої влади щодо формування умов для розвитку ДПП взагалі і персоніфікувати відповідальність за результати цієї діяльності. Координаційний орган управління ДПП повинен бути самостійною структурною одиницею із представництвами в регіонах. Тому створення органу управління ДПП при Кабінеті Міністрів України дозволить дати йому вагомий правовий статус, що забезпечить більш якісну соціалізацію інвестиційних проектів у сфері впровадження інновацій у портах України.

До основних напрямків діяльності єдиного координаційного центру слід віднести: підготовку пропозицій щодо вдосконалювання законодавства, котре регламентує роботу ДПП у галузі інноваційного управління портами; обґрунтування основних соціально значимих для портів України й регіонів напрямків залучення приватних інвестицій у проекти щодо впровадження інновацій у портах; організацію й участь у переговорах між державним і приватними партнерами; розробку пакету типових документів з урахуванням специфіки сфери реалізації інвестиційних проектів; перевірку адекватності поділу ризиків з проекту між партнерами; моніторинг ефективності реалізації проектів; формування банку даних таких проектів, нормативної й методичної бази їх забезпечення; інформаційно-консультаційну підтримку підготовки й реалізації інвестиційних проектів; залучення досвідчених фахівців на стадіях підготовки й реалізації проектів; сприяння розвитку міжрегіональних і міжнародних проектів; сприяння формуванню позитивного іміджу у суспільстві; забезпечення суспільних обговорень на етапах їх підготовки й реалізації; випуск спеціалізованого друкованого видання, що відображає експертні думки, інформацію про прийняті й діючі проекти, міжнародний досвід і інші актуальні

проблеми розвитку інноваційного управління морськими торговельними портами.

Серед основних завдань єдиного координаційного центру, крім вищезгаданих, важливе значення займає підсумковий результат їх виконання – надання органам державної влади рекомендацій щодо необхідності або недоцільності участі держави у тому чи іншому проекті, перерозподілі ризиків, згортання діючого проекту або зміну приватного партнера. При виконанні своїх функцій центр повинен орієнтуватися на дотримання оптимального співвідношення державних і приватних зобов'язань у сфері впровадження інновацій у діяльність портів. Надмірне захоплення механізмами взаємодії приватного сектору та держави в умовах високої ризикованості інвестиційних проектів може привести до штучного розширення фінансово- економічних зобов'язань держави, виконання яких, у випадку згортання проекту, буде витратним для держави як кінцевого платника будь-якого проекту даного виду партнерства [10]. Таким чином, відмінними рисами розроблених заходів стають: застосування ринкового підходу при формуванні й розвитку проектів у галузі розроблення інноваційної продукції для морських торговельних портів; відкрите залучення приватного й державного секторів до інноваційного управління морськими торговельними портами через інтеграцію з організаціями сектору вищої освіти; обґрунтування необхідності створення постійно діючого державного органу управління взаємодією партнерів проекту, ґрунтуючись на проблемах управління такими проектами в Україні й досвіду закордонних країн. Отже, інноваційне управління розвитком морських торговельних портів можна здійснювати через використання відповідних заходів, що забезпечують нагромадження інноваційного потенціалу розвитку портів. Особливість представлених організаційних заходів полягають в зміні підходів до розробки освітніх стандартів і програм додаткової освіти. Міністерством освіти і науки України у першочерговому порядку повинний забезпечуватися взаємозв'язок вимог, що формує зовнішнє конкурентне середовище морських торговельних портів (як міжнародне так і у середині країни) до ефективності й конкурентоспроможності портів й визначення пріоритетних ініціатив у сфері морських торговельних портів України з освітніми стандартами вищої професійної освіти. Зміст стандартів опирається винятково на потреби в кадрах для здійснення інвестиційних проектів щодо впровадження інновацій у діяльність морських торговельних портів. Це дозволить скоротити запізнювання системи освіти (часові лаги). При цьому функції підготовки кадрів для забезпечення поточної діяльності підприємств слід перенести практично повністю на систему додаткової професійної освіти. Розроблений інструментарій інноваційного управління розвитком торговельних портів України в секторі вищої освіти при його реалізації буде сприяти створенню організаційно-економічних умов для інноваційного розвитку усього портового господарства країни й, формуванню конкурентоспроможності морегосподарського комплексу України.

*Висновки і перспективи подальших досліджень.* Проведене вище дослідження дозволило виділити й згрупувати основні кроки, які слід пройти в процесі організації та впровадження інноваційного управління для створення конкурентних переваг портів України. Отже, ґрунтуючись на розгляді наведеного практичного та теоретичного матеріалу можливо сформулювати процедуру формування інноваційного управління морськими торговельними портами

України. Наведені організаційні заходи відрізняються можливістю оцінки стадій процесу впровадження інноваційного управління портами з урахуванням наявних ресурсів. При цьому відслідковується нерозривний зв'язок усіх кроків щодо інноваційного управління порту з його інформаційним забезпеченням. Ринкові принципи, враховані в запропонованих заходах, сприяють адекватній реакції морських торговельних портів на вимоги міжнародного конкурентного ринку.

*Література:*

1. Drucker P., Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*. 1999, Vol. 2, pp. 79–94.
2. Barny J. Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know. Harvard Business School Press. Boston. 2000.
3. Воронкова А., Калюжна Н., Вовк Ю. Інформаційне забезпечення управління знаннями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2010. С. 65–71.
4. Воронкова А. Знання як нематеріальні ресурси підприємства. *Економіка розвитку*. 2006. №2(38). С. 103–106.
5. Гольдштейн Г. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика: монография. М.:ТРТУ, 2002. 179с.
6. Davenport, T. Working knowledge: how organizations manage what they know. Harvard: Harvard Business School Press. 2000. pp.123–134.
7. Жураковська І. С. Управління знаннями як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в інформаційному суспільстві. *Проблеми науки*. 2007. №7. С.24–28.
8. Kogut B. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 1992. Vol 3, pp. 383–397.
9. Сайт консалтингової фірми KPMG URL: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/industries/transport-logistics.html/>.
10. Котов Е. В. Тектология государственно-частного партнерства сквозь призму зарубежного опыта. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>.

*Referenses:*

1. Drucker P. (1999), Knowledge Worker Productivity: *The Biggest Challenge*. *California Management Review*. 2. 79–94.
2. Barny J. & Prusak L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know Boston: Harvard Business School Press.
3. Voronkova A., Kaljuzhna N., Vovk Ju. Informacijne zabezpechennja upravlinnja znannjamy pidpryjemstva. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryjemnyctvo*. 2010. S. 65–71.
4. Voronkova A. Znannja jak nematerialjni resursy pidpryjemstva. *Ekonomika rozvytku*. 2006. #2(38). S. 103–106.
5. Gol'dshtejn G. Strategicheskij innovacionnyj menedzhment: tendencii, tehnologii, praktika: monografija. M.:TRTU, 2002. 179s.
6. Davenport T. & Prusak L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. Harvard: Harvard Business School Press.
7. Zhurakovsjka I. S. Upravlinnja znannjamy jak chynnyk pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva v informacijnomu suspiljstvi. *Problemy nauky*.

2007. #7. S.24–28.

8. Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, Vol.3, pp. 383–397.

9. Sajt konsaltinghovoji firmy KPMG URL: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/industries/transport-logistics.html>.

10. Kotov E. V. Tektologija gosudarstvenno-chastnogo partnerstva skvoz' prizmu zarubezhnogo opyta. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>.

---

At the core of any competitive advantage lies a knowledge which have been used in production and are embodied in the concrete decisions which have allowed the enterprise to become successful, effective, competitive. The modern highly technological market environment is increasingly characterizes the knowledge as the goods for which reception fruitful cooperation of the organizations which are engaged in scientific researches, the enterprises of a private sector which are carrying out the investments into scientific researches, the consumer (commercial ports) and the state administrative bodies. The knowledge as an economic category in an enterprise economy is a strategic active, object of purchase and sale and the factor of competitive advantages. It is proved in the article that working out of actions for introduction will promote in sea commercial ports of innovative management to the development and intensification of the intellectual capital of ports, development of a sea infrastructure of the state. This capital is considered as set of three components: the human capital, the social capital and the organizational capital. Due to their close interrelation the competencies, cognition and dynamic abilities of system of innovative management of sea commercial ports are arise. In article the interrelation of base structural elements which form innovative management of sea trading ports is presented. The competence of the organizations of sector of higher education classified as a corresponding research of works and realization of educational activity according to needs of a port economy. For the normal functioning of such interaction accurate is standard-legal regulation and organizational maintenance is necessary. The organizational measures define the interaction of the state enterprises, private sectors and sector of higher education at the expense of creation of the one-stop center of coordination for creation of base of innovative management. The developed organizational measures are aimed at attraction of investment resources for preparation and realization of corresponding projects on introduction of innovations in activity of ports. It is underlined that low rates of the development of interaction of a private sector and the state in Ukraine basically speak disinterest of the private capital which is caused by low level of guarantees of protection of investments and not clearness of mechanisms of realization of partnership. In system of state bodies there is no structure which duties would include government program of realization in sphere of partnership of the state and business. So, the innovative management of development of sea commercial ports can be carried out by use of corresponding measures which provide accumulation of innovative potential for the development of ports. The feature of the presented organizational measures consists in change of approaches to working out of educational standards and additional education programs. The developed toolkit of innovative management of development of commercial ports of Ukraine at its realization will promote in higher education sector to creation of organizational-economic conditions for innovative development of all port economy of the country and, to competitiveness formation of the marine management complex of Ukraine.