

3. Стратегия позиционирования национального морского транспорта в глобальном рынке морской торговли: монография / Миусов М.В., Примачев Н.Т., Винников В.В., Винников С.В., Примачева Н.Н.; под ред. Н.Т. Примачева. – Одесса: Автограф, 2006. – 234 с.
4. Николаева Л.Л. Принципы устойчивого развития судоходных компаний в глобальном рынке морской торговли: монография / Л.Л. Николаева. – Одесса: Феникс, 2007. – 323 с.
5. Боняр С.М. Судоходство река-море: проблемы развития судовладельческих компаний: монография / С.М. Боняр. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2009. – 288 с.
6. Коба В.Г., Коба О.В., Боняр С.М. Розвиток ринку перевезень водним транспортом України в умовах економічної кризи. // Водний транспорт. Збірник наукових праць Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. – К.: КДАВТ, 2009. – № 10. - с. 68-72
7. Коба В.Г., Гладкая І.В. Стан ринку перевезень водним транспортом України та шляхи його стабілізації. // Водний транспорт. Збірник наукових праць Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. – К.: КДАВТ, 2010. – № 11. – с. 57-61
8. Апарова О.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку авіакомпаній / О.В. Апарова. – К.: «Логос», 2011. 248 с.

Коба В.Г., Гладкая І.В.

ПУТИ ВЫХОДА ИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ УКРАИНЫ

В статье проведен анализ современного состояния перевозок грузов судоходными компаниями Украины, определены и классифицированы факторы влияния на работу компаний и обоснованы основные пути выхода из экономического кризиса.

Ключевые слова: судоходные компании Украины, динамика, объемы перевозок пути выхода из кризиса, устойчивое развитие.

Koba V., Gladka I.

WAYS OUT FROM ECONOMIC CRISIS OF SHIPPING COMPANIES IN UKRAINE

In article analyzed the current state of freight shipping companies of Ukraine, identified and classified the factors affecting the performance of companies, the major way out of economic crisis.

Keywords: shipping companies of Ukraine, dynamics, traffic volumes, ways out of crisis, sustainable development.

УДК 65.011

Тупкало С.В.

СУТНІСТЬ ТА ТИПОЛОГІЯ БАЗОВИХ ПОНЯТЬ «ПРОЦЕС» ТА «БІЗНЕС-ПРОЦЕС» У ПРОЦЕСНОМУ ПІДХОДІ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті приводяться результати критичного аналізу існуючих трактувань системоутворюючих понять методології процесного менеджменту. Пропонується і обґрунтовується авторська система понять.

Ключові слова: процес, бізнес-процес, система управління підприємством, цикл PDCA

Постановка проблеми. В економічних дослідженнях і практиці господарювання суб'єктів ринкових відносин питання процесного підходу до управління діяльністю підприємств, зокрема розробка теоретико - методологічних та науково – методичних засад процес-

но – орієнтованого управління з урахуванням необхідності дотримання фундаментальних системоутворюючих принципів теорії побудови організаційних систем, розроблені недостатньо повно. Сьогодні існує різноголосся думок різних фахівців щодо понятійної бази і пропозицій різних методичних інструментів реалізації процесного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання процесного підходу до управління знайшло досить широке відображення у ряді багаточисельних праць. Проте, не дивлячись на велику кількість робіт по даній темі, багато з них носить або загальносистемний (загальнодискусійний) характер, або зачіпають окремі аспекти прикладного використання процесно-орієнтованого управління на практиці. В цьому контексті слід зазначити, що надзвичайно гострою є проблема понятійного апарату в розвитку методології процесного менеджменту. Наприклад, різні фахівці по-своєму розуміють термін «бізнес-процес» і «процес», по-своєму виділяють і описують процеси. Проведений аналіз показує, що дана ситуація є наслідком трьох основних зв'язаних між собою причин:

1. Сьогодні немає усталеного понятійного апарату процесного менеджменту;
2. В даний час не існує обґрунтованої, заснованої на фундаментальних положеннях теорії організаційного управління і, зокрема, теорії ієрархічних систем, методики побудови системи бізнес-процесів підприємства;
3. Немає єдиної, визнаної як ефективний стандарт, нотації опису бізнес-процесів, яка давала б можливість максимального візуального сприйняття і розуміння суті (логіки композиції і протікання) бізнес - процесів без необхідності для учасників (виконавців робіт) бізнес - процесів мати додаткові спеціальні знання і навички по роботі з використовуваною нотацією (наприклад, при використанні нотацій відомих мов моделювання ARIS, IDEF, BPMN).

Про наявність першої причини яскраво свідчить існуюча безліч використовуваних різними фахівцями публікацій по темі процесного управління визначень понять «Процес» і «Бізнес-процес». Наскільки серйозними є наслідки такого різноголосся для розвитку методології процесного підходу до управління? Може ці «лінгвістичні тонкощі» не мають принципового значення? Про характеристику підходів, що є в даний час до визначення цих понять, можна судити на прикладі найбільш часто цитованих визначень, представлених в табл. 1.

З даних визначень понять «Бізнес - процес» і «Процес» можна зробити наступні висновки:

1. Знайомство зі змістом робіт, присвячених процесному підходу до управління підприємствами, вказує на різні акценти у визначенні суті цих понять. Залежно від переслідуваної мети дослідження і міри розуміння парадигми процесного підходу увага авторів зосереджується лише на одному або декількох аспектах. Наприклад, бізнес-процес як цільова діяльність (дія) [табл.1, джерела під номерами: 1,2,3]; процес як шлях дій [табл.1, джерела під номерами: 4,5,6,7]; процес як виробництво цінності лише як об'єкт управління без присутності суб'єкта управління [таблиця 1.1, джерела під номерами: 8,9]. Тобто бізнес – процес (процес) не розглядається як ієрархічно залежна пара («суб'єкт управління - об'єкт управління» (вершник і кінць), що взаємодіє по відомому класичному циклу (стандарт ISO 9001) з чотирьох функцій управління «плануй – організуй – контролюй – аналізуй і впливай» (цикл PDCA, англійське загальноприйняте словосполучення «Plan-Do-Check-Act (PDCA), кінцевою метою якого є випуск продукції (послуг) або окремих її елементів на користь споживача. Тобто в системі «Підприємство», яка відноситься до класу організаційних систем, ігнорується базовий системоутворюючий принцип побудови таких систем - «ієрархічність».

2. Вказана нечіткість у визначенні управлінської (ієрархічної) значущості циклу PDCA (в контексті поняття «Процес» є і в самій групі стандартів ISO. У стандарті ISO 9001 говориться про цикл PDCA (див. рис.1 цього стандарту), а стандарт тієї ж серії ISO 9004 «Системи менеджменту якості. Рекомендації по поліпшенню діяльності» містить визначення (п.7.1.1): «Будь-який процес є послідовністю, зв'язаних між собою видів діяльності, або діяльністю, яка має вхід і вихід».

Тобто, стандарт ISO «дає сигнал», що «процес» відноситься до так званих простих систем, дії яких задані лише лінійно-часовою послідовністю і в ланцюжку причинних зв'язків не

повинно міститися замкнутих циклів. При цьому знову ігнорується базовий системоутворюючий принцип побудови організаційних систем – «ієрархічність».

3. У приведених відомих визначеннях понять «Процес» або «Бізнес-процес» немає акценту, де саме локалізована діяльність, що перетворює входи у виходи. Це може бути діяльність, що виконується в рамках одного структурного підрозділу або відділу, а може бути діяльність, що виконується різними підрозділами. Тобто ці визначення понять є некоректними стосовно системоутворюючого принципу «детермінованість».

Таблиця 1

Визначення понять «Бізнес – процес» і «Процес»

№	Визначення	Джерело
1.	Бізнес-процес - будь-які види діяльності в роботі організації.	Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. - Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
2.	Бізнес-процес - сукупність взаємозв'язаних ресурсів і діяльності, яка перетворює вхідні елементи в вихідні.	ГОСТ Р ИСО 9001-96. Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании. - М.: ИПК «Изд-во стандартов», 1997.
3.	Процес - це алгоритм того, як виконується в компанії та або інша робота.	Рыбаков М. Как навести порядок в своем бизнесе. //http://mrybakov.ru/library/books/
4.	Бізнес-процес - процес, який починається поза підприємством (з ринкової потреби) і закінчується поза підприємством (задоволення цієї потреби).	Вишняков О. Процессный подход к управлению. Основные понятия/О.Вишняков, В. Крохин // Антикризисный менеджмент.- 2004 .- №1. - С.19-25.
5.	Процес - це потік роботи, перехідний від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого.	Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах.: Пер. с англ. под ред. Н.Д.Эриашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224с. - С.27.
6.	Процесом масштабу підприємства або кризним називається бізнес - процес, замкнутий по входу і виходу на зовнішнього замовника і той, що проходить через більш ніж один підрозділ верхнього рівня	Балайчук А.Записи с ключевым словом «BPMN».- [Электронный ресурс]. - Режим доступа к статье: http://mainthing.ru/ru/tag/bpmn
7.	Під бізнес - процесом в широкому сенсі розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмету діяльності - від створення концептуальної до реалізації і результату	Мазур И.И. Эффективный менеджмент: Учеб.пос. для вузов/ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. – М.:Высш.школа,2003.- 555 с.
8.	Процес – множина закінчених зістикованих робіт, які в сукупності створюють продукцію, що має споживчу цінність для клієнта.	Martin J. Enterprise Engineering // The Key to Corporate Survival. –V.I-V. –UK: Savant Institute, 1994.
9.	Бізнес-процес (процес *) – стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворить входи у виходи, що представляють цінність для клієнта.	Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация /В.В.Репин. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2007. - 240с.

Це зауваження слід вважати принциповим, оскільки впровадження процесно – орієнтованого управління підприємством – це рішення задачі реструктуризації існуючої системи управління підприємством відносно двох взаємозв'язаних проекцій «організаційна структура» - «множина бізнес-процесів». Якість рішення цієї задачі залежить від ясності вихідних критеріїв реалізації (сюр'єкція, ін'єкція або бієкція) даних взаємозв'язаних проекцій.

4. Звертає на себе увагу, здавалося б, не істотний факт, коли для визначення однієї і тієї ж суті в процесному підході до управління фахівцями використовуються два терміни - процес і бізнес-процес, тобто як синоніми. Наприклад, в широко тиражованих виданнях [1,2] висловлюється думка, що в контексті поняття «Система управління» між суттю «Процес» і «Бізнес-процес» немає різниці – це синоніми [1, стр.16; 2, стр.29]. Проте на тлі цього твердження авторами цих же видань вводиться визначення поняття: «Наскрізний (або міжфункціональний) бізнес-процес - бізнес-процес, що повністю або частково включає діяльність, що виконується структурними підрозділами організації, що мають різну функціональну підлеглість» [1, стр.26]. Тобто с позицій забезпечення керованості бізнес – процесів ігнорується необхідність дотримання одразу двох базових системоутворюючих принципів побудови організаційних систем – «ієрархічність» і «детермінованість».

Відносно думки про синонімічність понять «Процес» і «Бізнес-процес» доречно задати питання: планування (стратегічне планування) – це бізнес-процес або одна з чотирьох (P-D-C-A) функцій класичного управління (видів управлінської діяльності) будь-якого керівника в ієрархічній системі управління? Якщо погодитися з автором [2], то хто на підприємстві тоді є власником бізнес - процесу «Планування»? Відповідь напрашується одна – директор підприємства. Тоді як же витримується основоположний принцип побудови будь-якої організаційної системи - принцип «ієрархічність»? Планування на підприємстві завжди конкретно – планування продажів (комерційний директор), планування виробництва (директор по виробництву), фінансове планування (фінансовий директор) і так далі. У свою чергу, під цими функціональними директорами знаходяться в підпорядкуванні керівники департаментів і відділів, які на своєму рівні також займаються плануванням. Отже, планування, як одна з чотирьох обов'язкових функцій керівника в ролі власника бізнес - процесу створення споживчої цінності, є складовою частиною особистого процесу (P-D-C-A) управління (ПУ) кожного власника бізнес-процесів піраміди процесного менеджменту підприємства [3].

Мета статті. Викласти авторське тлумачення деяких базових понять процесного управління, які успішно апробовані автором протягом ряду років на практиці виконання консалтингових проектів і може певною мірою заповнити наявну прогалину в понятійній базі процесного менеджменту.

Викладення основного матеріалу. З викладеного вище аналізу даних таблиці 1 слідує наступний висновок. Якщо ми говоримо про процесний підхід до управління як про методологічний інструмент, що має вищий потенціал відносно можливості збільшення економічної віддачі використуваного залученого капіталу підприємства ніж функціонально-орієнтований підхід (структурно – функціональний підхід), то цю перевагу якраз і треба шукати у напрямі визначення системної управлінської принципової різниці між поняттями сутностей «процес» і «бізнес-процес» (діловий процес). У контексті даного висновку слід погодитися з думкою Балайчука А. (див. табл.1.1, п.6) і Мазура І.І. (див. табл.1.1, п.7) що відносно сутності «системно-замкнутий процес» масштабу підприємства доводиться говорити про процес «в крос - функціональному сенсі» розуміння структурованої послідовності функціональних операцій з виконання певного виду (видів) діяльності, що проходить через більш ніж один функціональний підрозділ підприємства для вирішення однієї з його бізнес – задач. Але, тоді, за логікою згаданого критерію масштабності слід говорити і про «монофункціональний сенс» загальновідомого розуміння сутності «процес» як сукупності послідовних функціональних операцій окремих виконавців потоку робіт, спрямованих на досягнення певного результату в рамках управлінської відповідальності одного функціонального підрозділу (одноосібного керівника). Натяк на правомірність такого твердження міститься у визначенні поняття «Процес» М.Робсона і Ф.Уллаха (див. табл.1.1, п.5). В якості вихідної посилки пода-

льших міркувань щодо поняття «Процес» в процесно - орієнтованій системі управління підприємством пропонується наступне визначення.

Визначення 1. Процес (у крос - функціональному розумінні як процес масштабу підприємства) – послідовність певного набору видів діяльності, що проходить через більш ніж один функціональний підрозділ підприємства для вирішення однієї з його бізнес – задач. У монофункціональному розумінні процес – це послідовність функціональних операцій (робіт), окремих виконавців потоку робіт, спрямованих на досягнення певного результату в рамках управлінської відповідальності одного функціонального підрозділу.

У свою чергу, «Бізнес - процес» як поняття в процесно - орієнтованій концепції управління організаційними системами «Підприємство» в зв'язці з поняттям «Власник бізнес - процесу» набуває яскраво виражений управлінський бізнес - сенс організаційної (системної) пари «суб'єкт управління - об'єкт управління». У контексті цього твердження поняттю «Бізнес - процес» пропонується дати наступне визначення.

Визначення 2. Бізнес - процес як організаційна суть є самостійна організаційна підсистема (вічко), що створює цінність для організаційної процесно – орієнтованої системи «Підприємство» шляхом задоволення потреб її внутрішніх і зовнішніх споживачів в ресурсах і послугах.

Відносно сутності організаційної (системної) пари «суб'єкт управління - об'єкт управління» необхідно зазначити, що загальне поняття «Процес» (визначення 1) в ієрархічній системі управління підприємством пов'язано як із сутністю «суб'єкт управління», так і з сутністю «об'єкт управління». Тоді відносно кожного керівника підприємства (суб'єкта управління) необхідно говорити про їх особисті процесі управління (ПУ). При цьому має місце ситуація, коли в якості об'єкта управління у керівників можуть бути як підлеглі їм нижчестоящі керівники (підлеглі ПУ), так і технологічні процеси (ТП) створення споживчої цінності безпосередньо підпорядкованими їм працівниками (виконавцями послідовності робіт). Тоді щодо загального поняття «Бізнес - процес» (визначення 2) в контексті поняття «Власник бізнес - процесу» слід говорити і про двох різних щодо характеру «задоволення потреб» організаційних сутностей, а саме: «Управлінський бізнес - процес» (УТБ) і «Технологічний бізнес - процес» (ТБП).

Визначення 3. Процес управління (ПУ) керівника – це циклічно повторюваний керівником у встановленому періоді часу ланцюжок управлінських функціональних операцій.

Слід зазначити, що поняття «Ланцюжок управлінських функціональних операцій» у визначенні 3 є принциповим, оскільки мова йдеться про композиційні елементи ієрархічної системи управління підприємством. В зв'язку з цим на основі класичної (Колесо Демінга [5]) графової моделі циклу PDCA (див. рис.1) витікає наступне твердження.

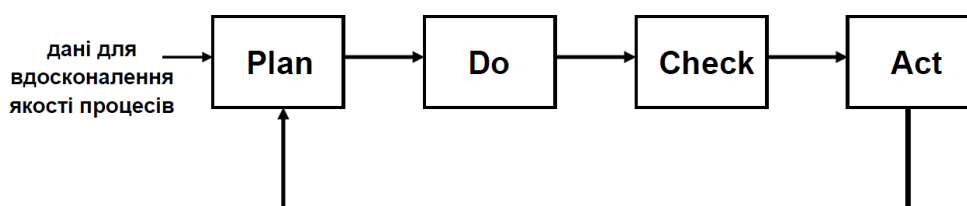


Рис.1. PDCA – цикл (Колесо Демінга)

Твердження 1. Реалізація фундаментальної вимоги взаємозв'язку базових системоутворюючих принципів побудови організаційних систем «ієрархічність», «детермінованість», «повнота і несуперечність» може бути здійснена лише при одному розумінні повноти і несуперечності - композиційними елементами ієрархічної системи організаційного управління на основі моделі PDCA - циклу є лише ТРИ види управлінських циклів: PDCA, DCA, DC (два управлінські цикли DCA і DC вкладено в третій - PDCA).

Графічна інтерпретація правомірності твердження 1 представлена на рис.2 і заснована на відомому постулаті теорії графів: циклічний плоский (планарний) граф може мати вкла-

дені цикли (подграфи), якщо вони не мають перетину ребер і всі разом узяті мають хоча б одну спільну вершину [6].

Визначення 4. Технологічний процес (ТП) - що однозначно виділяється по входу (входам) і виходу (виходам) ланцюжок регулярних функціональних операцій посадових осіб (виконавців ТП), кінцевою метою яких є створення цінності на користь споживача (замовника).

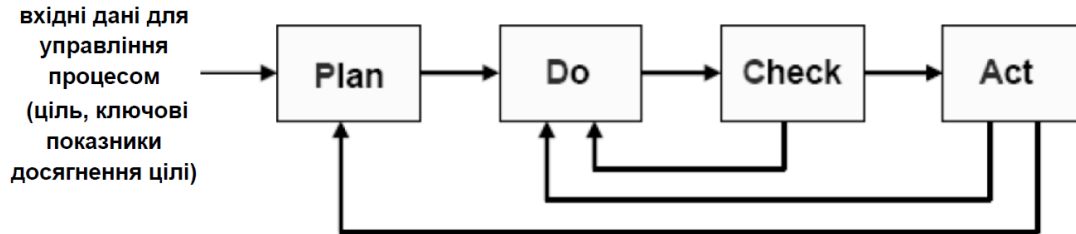


Рис.2. Структурований PDCA – цикл організаційного управління

Визначення 5. Технологічний бізнес - процес (ТБП) - це керована по циклу PDCA ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних операцій керівника і підлеглих йому виконавців технологічного (операційного) процесу.

Графічна модель технологічного бізнес – процесу згідно визначенню 5 представлена на рис.3.

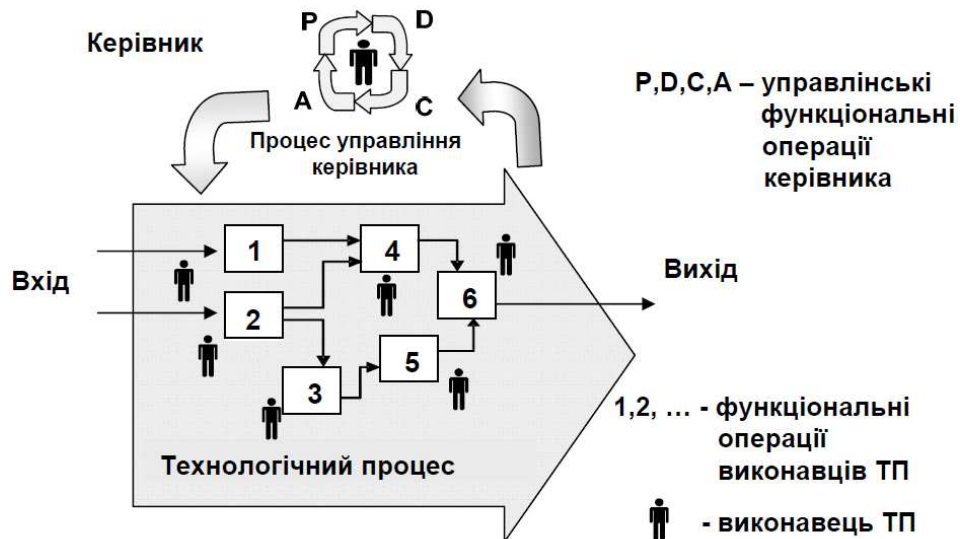


Рис.3. Технологічний бізнес-процес

Визначення 6. Управлінський бізнес – процес (УБП) – це керована по циклу PDCA ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних операцій керівника і підпорядкованих йому безпосередньо керівників (об'єктів управління) нижнього (суміжного) рівня управління, кінцевою метою яких є вироблення управлінських рішень (дій) для безпосередньо підпорядкованих їм виконавців.

При цьому композиційно УТБ пропонується розглядати (див. рис.4) як функціональне ієрархічне об'єднання у вигляді піраміди (дерева) менеджменту індивідуального процесу управління (ПУ) керівника та індивідуальних ПУ всіх йому підлеглих безпосередньо керівників (об'єктів управління) нижнього (суміжного) рівня менеджменту.

Правило 1. У структурі дерева управлінських бізнес – процесів можуть бути лише чотири види зв'язків між суміжними (інцидентними) по вертикалі управлінськими циклами керівників:

- 1) PDCA → PDCA;
- 2) PDCA → DCA;

- 3) PDCA → DC;
- 4) DCA → DC.

Це правило засноване на відомому в теорії графів понятті «Цикломатична матриця» [6, с.102], суть якого в разі ієрархічних композицій 1 – 4 набуває наступного управлінського сенсу: керівник верхнього рівня не може мати управлінський статус нижче за управлінський статус свого підлеглого.

Визначення 7. Система бізнес - процесів підприємства – це сукупність управлінських і технологічних бізнес - процесів, зв'язаних між собою для досягнення встановленої для даного підприємства бізнес – цілі.

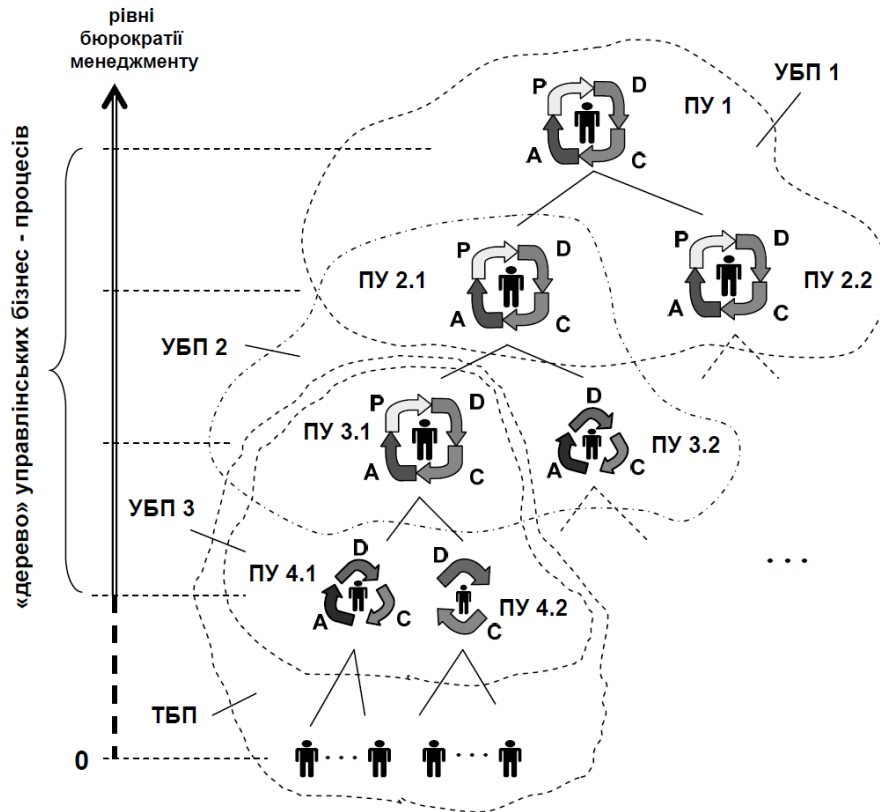


Рис.4. Піраміда процесного – менеджменту

Висновки. Запропонована система визначень є подальшим розвитком початкової теоретичної основи - понятійного апарату теорії процесного менеджменту, що в синергетичному сенсі об'єднання окремих запропонованих понять (технологічний процес, технологічний бізнес – процес, процес управління керівника, управлінський бізнес – процес,) дає можливість сформулювати комплексне системоутворююче поняття і розробити модель «Піраміда процесного менеджменту підприємства», як стрижневого елементу бізнес – цільового синтезу (виділення і композиції) ієрархічної системи індивідуальних процесів управління керівників і технологічних процесів створення споживчої цінності процесно – орієнтованого підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление /В. Г. Елиферов, В. В. Репин. Серия: Учебники для программы МВА.-М.: Инфра-М, 2005. - 319с.
2. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация /В.В.Репин. – М.:РИА «Стандарты и качества», 2007. - 240с.
3. Тупкало С.В. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес – целей управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2008. - Вип.1(5). – С.109 - 114.

4. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А.Новиков. - М.: МПСИ, 2005. – 584 с.
5. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике / Под.общ.ред. Герасимовой Г.Е. – М.: ООО «НТК «ТРЕК», 2006.- 168 с.
6. Горбатов В.А. Основы дискретной математики/ В.А. Горбатов. – М.:Выш.шк.,1986. – 311 с.

УДК 338.47

Ковбатюк М.В.

ЕВОЛЮЦІЯ СУЧАСНИХ ПОРТОВИХ КОМПЛЕКСІВ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

В статті досліджується еволюція сучасних портових комплексів, можливість інтеграції портів в міжнародну транспортно-логістичну систему. На сьогоднішній день рівень технологічного та технічного оснащення, організаційно-правової системи функціонування та управління портів України повинен відповідати сучасним вимогам, що встановлені для портів у міжнародній транспортній системі.

Ключові слова: морський порт, інтеграційні процеси, транспортно-логістична система.

Постановка проблеми. Морські порти України є найважливішою складовою частиною не тільки транспортної, але і виробничої інфраструктури країни. Особлива роль портів в економіці визначається тим, що вони розташовані на напрямках міжнародних транспортних коридорів, а також тим, що через них проходить адміністративний та економічний кордон України. Порти виконують роль пунктів стиковки (перехідних мостів) між транспортною системою, а відповідно і економікою України з світовою транспортною системою та економіками іноземних держав.

Тому рівень технологічного та технічного оснащення, організаційно-правової системи функціонування та управління портів повинен відповідати сучасним вимогам, що встановлені для портів у міжнародній транспортній системі.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питання інтеграційних процесів у системі міжнародних зв'язків, еволюція і динаміка їх розвитку розкриті в наукових працях вчених І.Ансоффа, П.Забеліна, Ф.Котлера, Ю.Макогона, Б.Мільнера, М.Мінцберга, М.Портера, Г.Скударя, А.Фернберга, О.Чернеги, М.Чумаченка, М.Янковського та інших. Особливості діяльності системи морського транспорту та питання її трансформації під впливом ринкового середовища знайшли відбиток у статтях та монографіях М.Дергаусова, В.Вінникова, О.Єдіна, А.Коняєва, О.Лесніка, М.Примачова, В.Чекаловця.

Метою статті є дослідження еволюції сучасних портових комплексів, можливості інтеграції портів в міжнародну транспортно-логістичну систему.

Викладення основного матеріалу. Беручи до уваги необхідність адаптації системи управління портовими комплексами до перетворень, які відбуваються у світі, виходячи зі стратегічних цілей держави [1], основною маркетинговою метою портових комплексів стає подальша інтеграція в міжнародну транспортно-логістичну систему й приведення виробничих потужностей порту у відповідність до інтенсивності вантажопотоків і технологічних особливостей їх переробки.

Також існує необхідність створення спеціалізованих водних опорних транспортно-складських комплексів (ТСК) – терміналів, що функціонують у системі мультимодальних транспортних коридорів. Для всіх учасників портового співтовариства пріоритетною метою є досягнення найменших транзитних витрат і забезпечення максимальної доданої вартості. Від рівня досягнення цієї мети залежить соціально-економічний розвиток порту і прилегло до