

Лохман Н. В., доктор економічних наук, доцент, завідувача кафедри економіки та бізнесу, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна

ORCID: 0000-0002-0116-2525

e-mail: lokhman@donnuet.edu.ua

Степаненко В. О., аспірант, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна

ORCID: 0000-0001-8370-6137

e-mail: stepanenko@donnuet.edu.ua

Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України

Анотація. У статті узагальнено ключові складові концептуальних засад управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України, яка враховує головні стратегічні напрями удосконалення управління морською транспортною інфраструктурою України. Зазначено, що для ефективного управління морською транспортною інфраструктурою в першу чергу варто привести у відповідність інституціональне забезпечення до вимог міжнародних стандартів. На підставі сформованої концепції управління морською транспортною інфраструктурою України визначено засоби досягнення завдань та впорядковано їх відповідно до функцій управління. Так, на стадії формування стратегії управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури реалізується функція планування, а на стадії реалізації виконуються функції організації та мотивації, контролю та координації. Запропоновано концептуальні заходи спрямовані на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України.

Ключові слова: конкурентоспроможність; інфраструктура; морський транспорт; морська транспортна інфраструктура; управління; функції управління.

Lokhman Natalia, Doctor of Economics, Assistant Professor, Head of the Department of Economics and Business, National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tuhun-Baranovskyi, Kryvyi Rih, Ukraine

Stepanenko Vladyslav, Postgraduate, National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tuhun-Baranovskyi, Kryvyi Rih, Ukraine

Conceptual Principles of Managing the Competitiveness of Ukraine's Maritime Transport Infrastructure

Annotation. Introduction. Ensuring the Ukrainian maritime transport infrastructure competitiveness and its effective management should provide the timely improvement and harmonious development of the Ukrainian maritime transport infrastructure by following per under the world maritime transport market requirements based on rational and efficient management of the material complex at all operation and development stages.

Purpose. The purpose of the article is to form the conceptual foundations for managing the competitiveness of the Ukrainian maritime transport infrastructure.

Results. Summarized the key components of the conceptual foundations for managing the competitiveness of Ukraine's maritime transport infrastructure, which takes into account the main strategic directions for improving the management of Ukraine's maritime transport infrastructure. It is noted that for the efficient management of the maritime transport infrastructure, first of all, institutional support should be brought into line with the requirements of international standards. Based on the formed management concept by the Ukrainian maritime transport infrastructure, the means of achieving the tasks are determined and regulated by following per under the management functions. So, at the stage of forming a strategy for managing the competitiveness of the maritime transport infrastructure, the planning function is implemented, and at the stage implementation the functions of organization and motivation, control and coordination are performed.

Conclusions. Based on the results of the study ensuring qualitative transformations in the management of the maritime transport infrastructure as an element of the Ukrainian transport infrastructure will be carried out by increasing the competitiveness of Ukraine's maritime transport infrastructure based on reforming the system of the industry administration, acceleration of integration into the international transport network, development of innovative logistics systems and navigation controls.

Keywords: competitiveness; infrastructure; sea transport; maritime transport infrastructure; management; management functions

JEL Classification: L91; L92; M11.

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури України та ефективне управління нею має передбачати вчасне вдосконалення та гармонійний розвиток морської транспортної інфраструктури України відповідно до вимог світового ринку морських перевезень на підставі раціонального та ефективного управління матеріальним комплексом на всіх етапах експлуатації та розвитку. Усе це викликає об'єктивну необхідність створення концептуальних засад управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України.

Концепція управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури повинна базуватися на комплексі основних положень, бути конструктивною та цілісною системою засобів досягнення цілей щодо формування конкурентоспроможної морської транспортної інфраструктури України на підставі інтеграції до ЄС.

Сучасна модель управління як морськими торговельними портами, так і морською транспортною інфраструктурою України загалом не відповідає міжнародній практиці та малоймовірно є економічно обґрунтованою. Спираючись на європейський досвід управління морською транспортною інфраструктурою, та з огляду на те, що Україна підписала Угоду про асоціацію з ЄС, а також орієнтуючись на Стратегію розвитку морських портів на період до 2038 [1] року та Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року [2] необхідно сформулювати концептуальні засади управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження окремих аспектів управління розвитком як морських портів, так і морської галузі загалом присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, О. Ніколюк та А. Вітюк запропонували структурну декомпозицію механізму управління інноваційним розвитком морських портів [3], І. Гришова та О. Дяченко проаналізували державну політику розвитку морських портів України в контексті розвитку міжнародних транспортних коридорів [4]. Проблеми функціонування та розвитку морських торговельних портів як чинника забезпечення національних інтересів України представлені у роботі О. Собкевич, К. Михайличенко, А. Шевченко, В. Русан та Є. Белашов [5]. У своїй праці О. Меркт обґрунтував методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі [6] тощо. Проте, попри велику кількість досліджень, виникає необхідність подальшого опрацювання наукового питання щодо обґрунтування концептуальних засад управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України як головного підґрунтя для удосконалення управління.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є формування концептуальних засад управління

конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України можуть бути представлені як забезпечення якісних перетворень та кількісного зростання результативності морської транспортної інфраструктури у довгостроковій перспективі, а також підвищення її конкурентоспроможності через реформування системи державного управління морською транспортною інфраструктурою, прискорення інтеграції у європейську транспортну мережу, технічне та технологічне оновлення, розвиток інноваційних форм та засобів управління портовою галуззю [7, с. 245].

Насамперед для забезпечення ефективного управління морською транспортною інфраструктурою України варто привести у відповідність інституціональне забезпечення до вимог міжнародних стандартів, у т. ч. і нормативно-правову базу України. Так, основними задачами інституціонально-правових засад управління морською транспортною інфраструктурою України є:

– забезпечення комплексного розвитку та підвищення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури;

– забезпечення належного утримання, ефективного управління та використання стратегічних об'єктів портової інфраструктури;

– залучення інвестицій для розвитку об'єктів морської транспортної інфраструктури;

– створення умов для реалізації комерційної діяльності в морському торговельному порту, надання однакового доступу до послуг перевізникам, що надаються в порту;

– гарантування безпеки судноплавства, життя та здоров'я людей та господарської діяльності, що проводиться в морському торговельному порту, надійної експлуатації об'єктів морської транспортної інфраструктури;

– забезпечення екологічної безпеки відповідно до міжнародних стандартів [1 – 2; 8].

Головними стратегічними пріоритетами підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України мають стати (рис. 1):

1) поліпшення управління морською транспортною інфраструктурою шляхом координації функцій міністерств та місцевих органів виконавчої влади, які регулюють морську діяльність;

2) посилення міжрегіональної кооперації між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у сфері сприяння розвитку транспорту та стимулювання розвитку транспортної інфраструктури;

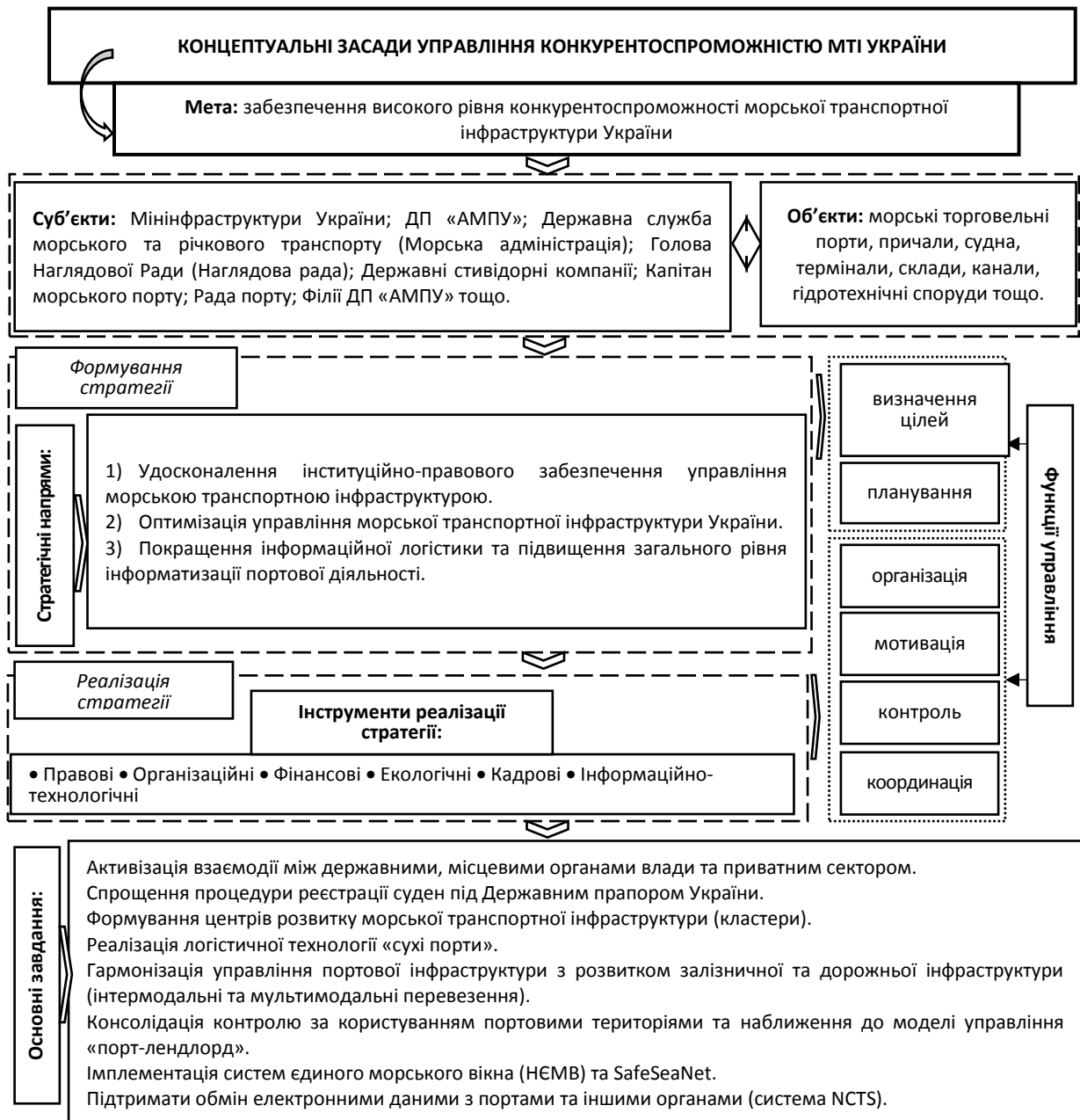


Рисунок 1 – Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України

Джерело: складено автором

3) підвищення конкурентоспроможності морських торговельних портів за допомогою створення регіональних логістичних центрів у ключових морських транспортних вузлах з метою оптимізації процесів проходження вантажів та створення регіональних портових кластерів, які поєднують підприємства різних видів діяльності, пов'язаної з перевалкою та обробкою вантажів, а ще із різними сервісними послугами стосовно вантажів, суден та портів;

4) покращення митно-тарифної політики з метою залучення транзитних вантажопотоків (зменшення тарифів на перевезення залізничним транспортом,

спрощення процедури митного оформлення тарифних вантажів);

5) покращення організації охорони та супроводу товарів, які транспортуються транзитом через митну територію України, розробка та введення економічно обґрунтованих тарифів;

6) розроблення та здійснення заходів стосовно інкорпорації України до міжнародних конвенцій та багатосторонніх угод у галузі морської транспортної інфраструктури та вступу до міжнародних транспортних організацій з формулюванням пріоритетів, пов'язаних з інтеграцією морської

транспортної інфраструктури України до транспортних систем ЄС та подальшим розвитком перевезень;

7) удосконалення транспортної інфраструктури приморських регіонів (приведення наявних транспортних шляхів держави у відповідність з міжнародними стандартами);

8) створення ефективною інфраструктури управління суднобудівною та судноремонтною індустрією через створення регіональних кластерів.

На підставі сформованої концепції управління морською транспортною інфраструктурою України необхідно визначити засоби досягнення цілей і вирішення завдань та впорядкувати їх відповідно до функцій управління. Так, на стадії формування стратегії управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури реалізується функція планування, яка шляхом складання коротко-, середньо- та довгострокових планів та програм, що мають оперативний, тактичний та стратегічний характер, визначає цілі та способи їх досягнення щодо:

– підвищення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури України, морських торговельних портів як частини морської транспортної інфраструктури, а також її розвиток, будівництво, реконструкція та модернізація;

– розвитку вітчизняної транспортної мережі (міжнародних транспортних коридорів) в Україні відносно морських торговельних портів України;

– залучення інвестицій для здійснення проєктів розвитку, модернізації, реконструкції та будівництва у морських портах, як елемента морської транспортної інфраструктури, у тому числі на умовах концесії;

– фінансування державних підприємств та господарських структур, які належать до сфери управління Міністерства інфраструктури України;

– заходів реалізації державного нагляду за морським транспортом;

– заходів стосовно реформування морської транспортної інфраструктури в рамках здійснення програм міжнародної співпраці у сфері розвитку європейської транспортної системи та транскордонної співпраці;

– регіональних та місцевих заходів соціального та економічного розвитку, учасниками яких є морські порти;

– підготовки та перепідготовки трудових кадрів у сфері морської транспортної інфраструктури;

– розвитку внутрішньої логістики морських портів, комп'ютеризація та інформатизація портової галузі як складової морської транспортної інфраструктури України.

Основою для реалізації функції планування в системі управління стратегічним розвитком морської транспортної інфраструктури повинні бути принципи державного прогнозування та розробки програм економічного та соціального розвитку, які визначені Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального

розвитку України» [9]: цілісність, об'єктивність, науковість, гласність, самостійність, рівність, дотриманість загальнодержавних інтересів.

На стадії реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України реалізуються функції організації та мотивації, контролю та координації. Так, функція організації полягає у створенні організаційного механізму реалізації розроблених програм. Призначення цієї функції полягає у формуванні керуючої та керованої систем, а також встановленні зв'язків між ними. Сутність функції організації полягає у формуванні органів управління та структури апарату управління, створенні підрозділів управління, розробці положень про органи управління, встановленні зв'язків між структурами управління тощо [10]. Спеціального значення функції організації надають, по-перше, поділ компетенцій та господарської діяльності в системі управління морською транспортною інфраструктурою України, що забезпечується Законом України «Про морські порти України» [11], а, по-друге, завдання забезпечення розвитку морської транспортної інфраструктури як елемента транспортної інфраструктури України, що є частиною міжнародних транспортних коридорів в рамках програм міжнародного співробітництва України. Зміст даної функції можна структурувати за такими напрямками [12, с. 152]:

– сприяння формуванню та консеквентному розвитку нових організаційних форм взаємодії українських морських портів як частини інтегрованих територіальних та галузевих структур (транспортних, транспортно-логістичних, кластерів, стратегічних альянсів тощо);

– оптимізація співпраці Міністерства інфраструктури України з іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади у процесі затвердження законопроєктів, інших законодавчих актів, що подаються на затвердження іншими міністерствами та центральними органами виконавчої влади (ЦОБВ), підготовка висновків та пропозицій законопроєктів, інших законодавчих актів, що подаються на розгляд Кабінету Міністрів України та законопроєктів, що подаються до Верховної Ради України іншими суб'єктами права законодавчої ініціативи;

– вдосконалення організації взаємодії з іншими міністерствами та відомствами у ході формування та реалізації державної політики у сфері морського транспорту, розвитку, модернізації, будівництва та реконструкції морського транспорту, безпеки судноплавства, забезпечення навігаційно-гідрографічного судноплавства, торговельного мореплавства;

– організація виконання зобов'язань України перед міжнародними морськими та транспортними організаціями, асоціаціями та установами, членом яких є Україна, а також міжнародних угод у цій галузі;

– визначення структури управління розвитком морської транспортної інфраструктури, створення, реорганізація органів управління, установ та підприємств;

– затвердження порядку та інструкцій з організації та експлуатації об'єктів морської транспортної інфраструктури, зокрема, у напрямках: техніко-технологічного та науково-інноваційного розвитку, інвестиційної підтримки; облік та контроль надходження зборів, зменшення шкідливого впливу морського транспорту та портової діяльності на навколишнє середовище, кадрове забезпечення портової діяльності тощо.

Функція координації як забезпечення узгодженості дій у роботі державних структур на всіх рівнях, встановлення нових, підтримка та вдосконалення наявних зв'язків між ними, забезпечує гармонізацію дій між державними структурами для ефективного вирішення завдань. Функція координації покликана, по-перше, синхронізувати та координувати дії різних суб'єктів державного управління, а по-друге, правильно розподілити функції між суб'єктами. Законодавчо координаційна функція закріплена в законах (наприклад Закон України «Про Кабінет Міністрів України» [13]; Закон України «Про морські порти» [11]), що регулюють діяльність органів державної влади [14, с. 525]. Основним змістом функції координації в системі управління стратегічним розвитком морської транспортної інфраструктури України є: участь державних органів влади в рамках закону, у створенні та реалізації єдиної економічної, тарифної, інвестиційної, кредитної, соціальної політики у сфері морської транспортної інфраструктури, а також у формуванні в межах компетенції пріоритетів розвитку науки та техніки та інноваційно-інвестиційної політики щодо розвитку морської транспортної інфраструктури; координація та послідовне забезпечення заходів щодо підготовки єдиної транспортної системи України до стійкої експлуатації, технічного покриття, реконструкції найважливіших об'єктів та споруд єдиної транспортної системи України з урахуванням ролі та місця морських портів.

Функція контролю. Сутність даної функції полягає у зборі, зберіганні, обробці, реєстрації, систематизації даних, які надходять до структури управління з метою контролю функціонування морської транспортної інфраструктури України, а також виявлення недоліків та своєчасне їх виправлення шляхом коригування дій управління. Контроль виступає комплексною функцією, яка не обмежується процесом верифікації, вона є інтегруючим інструментом дотримання та реалізації цілей і завдань перед управлінням та виконання всіх інших функцій управління [14, с. 526]. Здійснення функції контролю у системі управління морською транспортною інфраструктурою, яка покладена на Міністерство інфраструктури України та ДП «Адміністрація морської транспортної

інфраструктури», можна структурувати за наступними напрямками:

– контроль та моніторинг здійснення фінансових заходів: підприємств, які належать до сфери управління Міністерства інфраструктури;

– контроль використання коштів від сплати портових тарифів та зборів (крім використання коштів від сплати адміністративного збору), зборів плати за прохід суден через шлюзи, моніторинг та аналіз динаміки обробки вантажів у морських портах, зборів плати за реєстрацію суден у Державному судновому реєстрі України або в Судновій книзі України, за внесення змін до раніше зроблених в них записів, за видачу судових документів, узгодження реєстру суден, здійснення внутрішнього аудиту та інші види фінансового контролю;

– контроль ведення Державного судового реєстру України та Суднової книги України та інших реєстраційних документів на морському транспорті;

– контроль за виконанням вимог, інструкцій, правил, положень, процедур, затверджених Міністерством інфраструктури України в межах своїх повноважень у сфері морської транспортної інфраструктури [12, с. 159].

Головним напрямом реалізації функцій управління морської транспортної інфраструктури України має бути нормативно-правове регулювання. Нормативно-правові акти, опубліковані органами державної влади зі спеціальним статусом, хоча і видаються в межах їх компетенції, але їх дія може перевищувати відомчі питання та належати до широкого кола осіб. Стандарти та технічні вимоги як нормативні акти повинні стати одним із найважливіших елементів нормативно-правового регулювання розвитку морської транспортної інфраструктури України [10]. На підставі чіткого диференціювання адміністративно-комерційної діяльності органів управління морською транспортною інфраструктурою такі важелі регулювання розвитку морської транспортної інфраструктури України, як: бюджетна та фінансова політика, інвестиційна та інноваційна політика, економічна політика, транспортна політика, кластерна політика України набувають особливого значення.

Висновки. Отже, запропоновані концептуальні засади, які реалізуються на основі взаємодії суб'єктів та об'єктів, визначають засоби досягнення цілей та впорядковують їх відповідно до функцій управління, спрямовані на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури України. Забезпечення якісних перетворень у довгостроковій перспективі як елементу транспортної інфраструктури України буде здійснено шляхом підвищення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури України на підставі реформування системи управління галуззю, прискорення інтеграції до міжнародної транспортної мережі, розвитку інноваційно-логістичних систем та засобів управління мореплавством.

Література:

1. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. № 548-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.09.2020).
2. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-р> (дата звернення : 14.09.2020).
3. Ніколюк О. В., Вітюк А. В. Інноваційні аспекти розвитку морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України. doi: 10.32702/2307-2105-2020.4.13 (дата звернення: 14.09.2020).
4. Гришова І. Ю., Дяченко О. П. Державна політика розвитку морських портів України в контексті розвитку міжнародних транспортних коридорів. doi: 10.32702/2306-6814.2019.13.5 (дата звернення: 14.09.2020).
5. Собкевич О. В., Михайличенко К. М., Шевченко А. В., Русан В. М., Белашов Є. В. Пріоритети державної морської політики у сфері функціонування та розвитку морегосподарського комплексу України. Київ : НІСД, 2016. 72 с.
6. Меркт О. В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ : НАУ, 2002. 16 с.
7. Балуєва О. В., Іванов Г. С. Концептуальні положення державного управління розвитком морських портів України. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*. Маріуполь : ДонДУУ, 2018. С. 242-245.
8. Морська доктрина України на період до 2035 року : постанова Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009 р. № 1307. ОВУ. 2009. № 94. Ст. 3216. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-п> (дата звернення: 14.09.2020).
9. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III / Відомості Верховної Ради (ВВР), 2000, № 25, ст. 195. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 14.09.2020).
10. Адміністративне право України. За ред. Ю. П. Битяк. Харків : «Право», 2010. 624 с. URL: http://www.ebk.net.ua/Book/law/bityak_admpu/part3/302.htm (дата звернення : 12.09.2020).
11. Про морські порти України : Закон України від 17.05.2012 № 4709-VI / Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, N 7, ст. 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text> (дата звернення: 08.09.2020).
12. Іванов Г. С. Механізм державного управління розвитком морських портів України : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Маріуполь : ДонДУУ, 2019. 238 с.
13. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 794-VII, Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 13, ст.222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.
14. Кравцова Т. М., Калініченко Г. В. Дослідження видів функцій державного управління та їх значення у процесі державно-управлінської діяльності. *Форум права*. 2011. № 1. С. 522-527.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013). On Approval of the Strategy for the development of seaports of Ukraine for the period up to 2038 (Decree No. 548-p, July 11). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text>.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018). On Approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 (Decree No. 430-p, May 30). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
3. Nikolyuk, O. V. & Vityuk, A. V. (2020) Innovative aspects of seaport development in providing logistics infrastructure of Ukraine. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7814> [in Ukrainian].
4. Grishova, I. Yu., Dyachenko, O. P. (2019). State policy of development of seaports of Ukraine in the context of development of international transport corridors. Retrieved from <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6733&i=0> [in Ukrainian].
5. Sobkevych, O. V., Mykhailychenko, K. M., Shevchenko, A. V., Rusan, V. M., Belashov, E. V. (2016). Priorityty derzhavnoi mors'koi polityky u sferi funktsionuvannya ta rozvytku morehospodars'koho kompleksu Ukrainy. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
6. Merkt, O.V. (2002). *Methodical bases of strategy of development of sea trade ports in the competitive environment* (Abstract of Ph.D. Thesis). Economics of transport and communications. Kyiv: NAU.
7. Balueva, O. V., Ivanov, G. S. (2018). Conceptual provisions of public administration for the development of seaports of Ukraine. *Publitchne upravlinnia dlia staloho rozvytku: vyklyky ta perspektyvy na natsional'nomu ta mistsevomu rivniakh* [Public Administration for Sustainable Development: Challenges and Prospects at the National and Local Levels], Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Mariupol: DonSUU, 242-245 [in Ukrainian].
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2009). Maritime Doctrine of Ukraine for the period up to 2035. (Decree No. 1307, October 23). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2000). On state forecasting and development of programs of economic and social development of Ukraine (Act No. 1602-III, March 23). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> [in Ukrainian].
10. Bytyak, Y. P. (2010). *Administratyvne pravo Ukrainy*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). On sea ports of Ukraine (Act No. 4709-VI, May 17). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text> [in Ukrainian].
12. Ivanov, G. S. (2019). *The mechanism of state development management of Ukrainian seaports* (Ph.D. Thesis). Mechanisms of public administration. Mariupol: DonSU [in Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2014). On the Cabinet of Ministers of Ukraine (Act No. 794-VII, February 27). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> [in Ukrainian].
14. Kravtsova, T. M., Kalinichenko, G. V. (2011). Research of types of functions of public administration and their value in the process of public administration. *Forum prava*, 1, 522 – 527 [in Ukrainian].

