УДК 658: 656.615

DOI: 10.35340/2308-104X.2019.83-2-08

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ
ЗА ДОПОМОГОЮ
ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА
ЕФЕКТИВНОСТІ**

**MANAGEMENT OF ACTIVITY
OF SEA PORTS OF UKRAINE
WITH THE HELP OF THE
INTEGRAL INDICATOR OF
EFFICIENCY**

ЛИСЕНКО Н. С.,
кандидат економічних наук,
доцент, Національний
університет «Одеська морська
академія»

LYSENKO N.,
Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor, National
University of Odessa Maritime
Academy

У статті обґрунтовується необхідність впровадження сучасних методів управління ефективною діяльністю портів. Наведено методiku розрахунку інтегрального показника ефективності порту. Обґрунтовано компоненти інтегрального показника ефективності. Наведено приклад розрахунку та аналізу отриманих даних. Доведено практичну цінність запропонованого інструменту оцінку ефективності порту для інвесторів.

Ключові слова: ефективність функціонування портів; методи управління; інтегральний показник; темпи зростання, морські порти.

В статье обосновывается необходимость внедрения современных методов управления эффективной деятельностью портов. Приведена методика расчета интегрального показателя эффективности порта. Обоснованы компоненты интегрального показателя эффективности. Приведен пример расчета и анализа полученных данных. Доказана практическая ценность предложенного инструмента оценки эффективности порта для инвесторов.

Ключевые слова: эффективность функционирования портов; методы управления; интегральный показатель; темпы роста, морские порты.

The article substantiates the need to introduce modern methods of managing the efficient operation of ports. The method of calculating the integral indicator of port efficiency is given. The components of the integral indicator of efficiency are substantiated. An example of the calculation and analysis of the data. Proved the practical value of the proposed tool for assessing the effectiveness of the port for investors.

Keywords: port performance; management methods; integral index; growth rates, seaports.

Постановка проблеми. Загострення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і міжнародному ринку портових послуг обумовлює необхідністю вдосконалення існуючих і розробки нових методів ефективного управління морськими портами. Такі заходи ставлять за мету забезпечення

економічної стійкості та ефективності розвитку морських портів в ринкових умовах. На теперішній час проблема розробки та використання нових методів управління ефективністю діяльності морськими портами України являє собою як складну тактичну задачу забезпечення їх успішного функціонування, так і завдання формування адекватної сучасним умовам моделі економічного розвитку підприємства загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїх працях ряд вчених, такі як Жихарева В., Забелін В., Кибик О., Котлубай О., Макаренко М., Ніколаєва Л., Сотниченко Л. та ін. розглядають економічні та організаційні питання вдосконалення ефективності функціонування та організації діяльності в морських портах. Дослідженню практичних аспектів ефективності діяльності вітчизняного портового господарства приділено увагу в працях Вороного В., Ільченко С., Мінакова В., Опанчука Б., Прейгера Д. та ін.

Незважаючи на велику кількість публікацій з досліджуваної тематики, залишаються дискусії щодо пошуку інструментів ефективної діяльності портів. Важливість морської галузі для розвитку економіки країни та усіх інших галузей пояснюють актуальність подальших досліджень.

Метою статті є дослідження методів та підходів управління ефективною діяльністю морських портів на основі інтегрального показника ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні ситуація, яка склалася в Україні, потребує використання портами новітніх підходів та методів управління для забезпечення конкурентоспроможності на ринку перевалки. На підприємстві вирішальне місце має управління ефективністю функціонування підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність та стійкість порту відносно можливих негативних коливань зовнішнього середовища.

Кожна організація повинна мати систему показників, яка враховує її модель і дозволяє управляти ефективністю її діяльності. У даний час існує багато підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства. Вибір методу оцінки підприємства потребує комплексного, системного підходу. Пропонований метод поєднує в собі переваги існуючих методів оцінки процесів, що мають місце на підприємстві, й усуває недоліки деяких методів, що надмірно усереднюють показники ефективності діяльності підприємств.

При застосуванні нижченаведеної системи показників розглядається чотири аспекти функціонування порту: аспект фінансів, аспект взаємовідносин порту з клієнтами, рівень ефективності роботи всередині порту, навчання та розвиток персоналу. Взаємозв'язок усіх обраних блоків прослідковується в наступному: підвищення продуктивності праці є основою для підвищення якості послуг порту, які входять до оцінок рівню ефективності внутрішньої діяльності підприємства. У межах даного блоку порт вирішує завдання оптимізації внутрішніх процесів, завдяки чому реалізуються заходи з підвищення ефективності в блоці «фінанси» (оптимізація управління прибутком підприємства, оптимізація управління ліквідністю, збільшення рентабельності, підвищення фінансової стійкості, зменшення поточних зобов'язань підприємства і т. ін.).

За кожним з цих чотирьох аспектів обрано показники, що якнайкраще дозволять оцінити ефективність відповідних заходів у порту. Для кожного блоку буде представлено алгоритм розрахунку інтегрального показника, що дозволить усереднено оцінити ефективність функціонування тієї чи іншої системи морського порту та зробити відповідний висновок. Показники для кожного блоку були обрані з урахуванням обов'язкової умови односпрямованості показників, тобто при зростанні кожного з показників ефективність діяльності підприємства зростає.

Таке розподілення факторів оцінки ефективності роботи порту дає можливість більш наочно аналізувати хід реалізації заходів щодо збільшення прибутковості роботи підприємства. Правильне застосування даної схеми оцінки ефективності функціонування порту забезпечить декомпозицію стратегії підприємства, яка представлена за допомогою фінансових і нефінансових показників і дозволить полегшити планування та ефективне управління, а також скоротить загальну тривалість процесу планування на підприємстві. Приклад оцінка стану морського порту за запропонованою методикою буде наведено за даними ДП ММТП.

На першому етапі для оцінки фінансових показників крім показника співвідношення доходів морських портів з обсягом вантажоперевалки, показника рентабельності діяльності портів та коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості портів, використано ще й коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової автономії та фондівіддачі. Темп зростання показника для однорідності розрахунків буде визначатися у відсотках та загальна схема розрахунку виглядатиме наступним чином: показник кожного коефіцієнту у відповідному році помножуватиметься на 100% та цей добуток ділитиметься на показник коефіцієнту у попередньому році.

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує чи достатньо в порту коштів, які можуть бути використані для погашення короткострокових зобов'язань підприємства. Збільшення показника є сприятливою тенденцією для підприємства. У ДП ММТП показник 2018 року склав 8,55, а в 2017 році – 7,15, тобто темп росту, розрахований за схемою, що була зазначена вище, склав 119,76% [1, 2].

Коефіцієнт фінансової автономії вказує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Граничне мінімальне значення коефіцієнта автономії повинно складати 0,5, що свідчить про забезпеченість позикових коштів власними. Однак, у ході оцінки цього коефіцієнта, необхідно приймати до уваги, що порт є підприємством, яке має досить великий обсяг необоротних активів і саме тому показник власного капіталу може бути досить високим. Коефіцієнт фінансової автономії в 2017 р. склав 0,92, а в 2018 р. – 0,94, розрахунок темпу росту показав, що у відсотковому вираженні даний коефіцієнт у 2018 р. склав 102,72% від показника коефіцієнту 2017 р. [1, 2].

Фондовіддача є одним з основних показників ефективності використання основних засобів. Даний показник характеризує величину обсягу наданих послуг портом у фінансовому вираженні в розрахунку на 1 грн. обсягу основних фондів. Значення даного показника також має бути скориговано з урахуванням

специфіки портової галузі: порт має досить велику частку основних засобів. Фондовіддача в 2018 р. складала 2,14, що згідно з вищенаведеною схемою розрахунку вказує на темп росту в 114,65% до показника 2017 р, який складав 1,87 [1, 2].

Усі перераховані вище показники односпрямованості дозволяють вивести інтегральний показник фінансового стану підприємства на основі середньої геометричної. За кожним показником було визначено темп росту, що необхідно для розрахунку наступної запропонованої формули:

$$I_{\text{фін}} = \sqrt[6]{\text{ТР}_{\text{Кдох}} * \text{ТР}_{\text{Рдіял}} * \text{ТР}_{\text{Коб.дз}} * \text{ТР}_{\text{Кпл}} * \text{ТР}_{\text{Ка}} * \text{ТР}_{\text{Фв}}} \quad (1)$$

де $I_{\text{фін}}$ – інтегральний показник фінансового стану порту;

$\text{ТР}_{\text{Кдох}}$ – темп росту коефіцієнту співвідношення доходів порту з обсягом перевалюваних вантажів;

$\text{ТР}_{\text{Рдіял}}$ – темп росту рентабельності діяльності;

$\text{ТР}_{\text{Коб.дз}}$ – темп росту коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості;

$\text{ТР}_{\text{Кпл}}$ – темп росту коефіцієнту поточної ліквідності;

$\text{ТР}_{\text{Ка}}$ – темп росту коефіцієнту фінансової автономії;

$\text{ТР}_{\text{Фв}}$ – темп росту фондовіддачі.

Розрахунок інтегрального показника на основі вищезазначених темпів росту дозволив сказати, що ефективність фінансової діяльності ДП ММТП порівняно з 2017 роком підвищилась у середньому на 13,34% [1, 2].

Другим блоком запропонованого поділу оцінки ефективності підприємства є клієнтська складова порту. Для оцінки задоволеності клієнтів порту в ДП ММТП пропонується проводити анкетування. На даному етапі контроль задоволеності клієнтів порту проводиться персоналом комерційного відділу. Щоб визначити рівень задоволеності вантажовідправників послугами порту слід щорічно проводити анкетування не менш 50% клієнтів порту. ДП ММТП перевантажує значні обсяги вантажів та має їх широку номенклатуру. Тому важливо опитувати клієнтів порту за кожним вантажем, щоб комплексно оцінити ефективність роботи підприємства. Також необхідно опитувати не тільки нових клієнтів порту, а й тих, що досить тривалий час користувалися послугами Маріупольського порту. Це необхідно для більш конкретної оцінки досягнень порту в покращенні ефективності вантажоперевалки в динаміці. Результати анкетування повинні надаватися начальнику комерційного відділу, начальнику відділу системи управління якістю та вищому керівництву порту для аналізу.

Оцінювати кожну позицію пропонується за десятибальною шкалою, крім 11 питання, воно не має оціночний характер. Отже, перелік питань, що повинні входити до анкети оцінювання ефективності роботи порту [3–5]:

1. Як Ви оцінюєте попередній досвід роботи з Маріупольським портом?
2. Чи всі умови з боку порту були виконані в процесі виконання робіт за договором?
3. Якщо були випадки ушкодження вашої власності, Ви задоволені наступними діями порту у зв'язку з цією подією?

4. Як Ви оцінюєте швидкість обробки флоту й рухливого складу в Маріупольському порту?
5. Як Ви оцінюєте якість виконання вантажних робіт у Маріупольському порту в цілому?
6. Як Ви оцінюєте забезпечення безпеки суден в акваторії Маріупольського порту?
7. Як Ви оцінюєте якість лоцманського обслуговування?
8. Як Ви оцінюєте забезпечення безпеки вантажів у Маріупольському порту?
9. Ви зауважували випадки розкрадання/втрати/псування вантажів у порту Маріуполь? (якщо ні – виставляється оцінка 10)
10. Як Ви оцінюєте технічне оснащення порту, використовуване для перевантаження Ваших вантажів?
11. Які питання Ви б могли додати в дану анкету?

Для розрахунку темпу росту за оціночними даними анкет в порту потрібно співставити середню оцінку за всіма анкетами за поточний рік (розраховану за формулою середньої арифметичної за всіма анкетами) з відповідною середньою оцінкою попереднього року. З метою визначення темпу росту задоволеності клієнтів на даному етапі в порту було вивчено необхідні дані та зроблено припущення, що задоволеність клієнтів порту мала темп росту 101,6%.

Також для визначення інтегрального показника для клієнтської складової порту необхідно не тільки визначити темп росту оціночних показників анкети з оцінювання ефективності діяльності порту, а й визначити динаміку підвищення коефіцієнтів швидкості перевалки вантажів в порту та схоронності вантажів.

Коефіцієнт швидкості перевалки вантажів представляє собою відношення об'ємів вантажів, які були перевантажені з дотриманням усіх норм перевалки до об'єму перевантаження всіх вантажів в порту. Даний показник вказує на якість перевантаження портом вантажів, та, як наслідок, на рівень задоволеності клієнтів порту. Коефіцієнт швидкості перевалки вантажів порту склав у 2017 р. та 2018 р. відповідно 0,971 та 0,983. Темп росту коефіцієнту швидкості перевалки портом вантажів склав 101,24% [1, 2].

Коефіцієнт схоронності вантажів представляє собою показник, що характеризує якісно перевалку вантажів у порту та розраховується як відношення різниці загального об'єму перевантажених портом вантажів та об'єму вантажів, що було втрачено до загального об'єму перевалки порту. У 2017 р. та у 2018 р. дані по втратах або ушкодженням склали 12,5 т. та 7,3т. Відповідно до цього темп росту коефіцієнту схоронності вантажів склав 100,0006% [1, 2].

Для розрахунку інтегрального показника для клієнтської складової порту слід розрахувати темпи росту коефіцієнтів швидкості перевантаження портом вантажів та схоронності останніх, що було зроблено вище. Формула узагальнюючого показника матиме наступний вигляд:

$$I_{\text{кл.скл}} = \sqrt[3]{\text{ТР}_{\text{АО}} * \text{ТР}_{\text{Кшвид}} * \text{ТР}_{\text{Ксхор}}} \quad (2)$$

Де $I_{\text{кл.скл}}$ – інтегральний показник клієнтської складової порту;

TR_{OA} – темп росту анкетних оцінок за запропонованою анкетною;

$TR_{Kшвид}$ – темп росту коефіцієнту швидкості перевалки вантажів;

$TR_{Kсхор}$ – темп росту коефіцієнту схоронності вантажів;

Ефективність роботи з клієнтами ДП ММТП порівняно з 2017 роком підвищилась у середньому на 0,95%. Це відображає незначне зростання, що в умовах політичної та економічної нестабільності в Україні є досить вагомим показником.

Для оцінки внутрішньої ефективності роботи порту пропонується використовувати зведені статистичні дані, що будуть збиратися шляхом анкетування клієнтів порту. Анкета має заповнюватися працівником комерційного відділу та передбачатиме наступні пункти [3–5]:

1. Наявність технології перевалки даного виду вантажу;
2. Наявність дозволу перевалки портом даного виду вантажу;
3. Наявність достатньої складської площі (закриті або відкриті склади);
4. Наявність необхідних механізмів;
5. Наявність необхідних вантажно-захватних приладів;
6. Гарантована можливість вивозу вантажу з порту вантажовласником в обумовлений строк;
7. Достатня рентабельність перевалки даного виду вантажу.

Поряд з вищенаведеними питаннями в анкеті потрібно надати відповідь: «так» чи «ні». Для переведення відповідей в оцінки слід зараховувати відповідь «так» як 1 бал, а відповідь «ні» як 0 балів. Запропонована анкета дозволить досить точно оцінити рівень внутрішньої ефективності роботи ДП ММТП. Однак для більш розгорнутої оцінки також варто використати такі показники, як рентабельність основних фондів, показник рентабельності послуг, наданих ДП ММТП та продуктивність праці робітників порту.

Розрахунок інтегрального показника як усередненої оцінки внутрішньої ефективності роботи порту об'єднує всі вищезазначені темпи росту показників та виглядає наступним чином:

$$I_{вн.еф} = \sqrt[4]{TR_{AO} * TR_{R_{оф}} * TR_{R_{посл}} * TR_{ПП}} \quad (3)$$

Де $I_{вн.еф}$ – інтегральний показник внутрішньої ефективності роботи порту;

TR_{OA} – темп росту анкетних оцінок за запропонованою анкетною;

$TR_{R_{оф}}$ – темп росту рентабельності основних фондів;

$TR_{Kпп}$ – темп росту продуктивності праці;

Підвищення інтегрального показника 2018 р. на 0,72% відносно 2017 р. вказує на позитивну динаміку у внутрішній ефективності роботи ДП ММТП, але зростання досить невелике, що обумовлено зниженням показника продуктивності праці. Чи залежало це від якісного та кількісного складу персоналу порту можна визначити за наступними показниками з блоку «персонал» [1, 2].

Останнім блоком наведеної оціночної системи є оцінка персоналу порту. ДП ММТП має досить професійний керівний склад та зростаючу продуктивність праці. Для розгорнутої оцінки такої важливої складової роботи порту, як персонал, пропонується також використовувати опитування робітників порту

щодо їх задоволеності організаційною культурою, рівнем якості трудового життя. Стосовно навчання та атестації працівників необхідно визначити показник охоплення навчанням, атестаційного охоплення. У структурі персоналу ДП ММТП слід визначити рівень якісної укомплектованості штату працівників. Важливо також зважати на ступінь використання інформаційних систем на підприємстві, що полегшує взаємодію між персоналом підприємства.

Опитування робітників порту для отримання більш об'єктивної оцінки слід зробити анонімним з можливістю робити примітки. Оціночна шкала для відповідей приймається від 1 до 10, шосте питання не оцінюється. Чим більша кількість анкет буде за балами наближена до максимуму, тим ефективнішою можна буде вважати роботу порту в напрямку забезпечення належного рівня роботи працівників. Оцінку якості трудового життя робітників пропонується проводити за анкетною, що включає наступні питання [3–5]:

1. Як Ви оцінюєте рівень організаційної культури в вашому колективі?
2. Як Ви оцінюєте сприяння порту підвищенню загального рівня оздоровлення робітників та їх сімей?
3. Як Ви оцінюєте комфортність Ваших умови праці в порту?
4. Як Ви оцінюєте безпечність Ваших умови праці в порту?
5. Якої оцінки заслуговує система пільг та компенсацій у ДП ММТП?
6. Які питання Ви могли б додати до даної анкети?

Визначення темпу росту зведених оціночних даних анкети полягає в необхідності співставлення середньої оцінки за всіма анкетами 2017 року з відповідною оцінкою 2018 року. З фахівцями порту було узгоджено рівень темпу росту за оцінками анкети у 105,1%.

Навчання працівників порту є невід'ємною частиною ефективного функціонування ДП ММТП. Збільшення показника співвідношення працівників, що навчаються, до загальної кількості працівників свідчить про підвищення загального кваліфікаційного рівня робітників. Цей коефіцієнт вказує на те, скільки відсотків персоналу проходять не тільки навчання, а й беруть участь у програмах підвищення кваліфікації. Кількість персоналу порту, що навчалися та відвідували курси підвищення кваліфікації у 2017 р. складала 201 чол., а у 2018 р. 192 чол. Це обумовлено загальним зменшенням кількості персоналу ДП ММТП та зменшенням видатків на різноманітні програми навчання. Коефіцієнт охопленості персоналу навчанням складав у 2017 р. 4,64%, а в 2018 р. 4,27%. Темп росту коефіцієнту охопленості персоналу навчанням склав 91,79%.

Атестація працівників порту є досить важливим показником в оцінці ефективності діяльності ДП ММТП, таким чином виявляється кількість робітників у процентному виразі, що пройшли перевірку на відповідність тій посаді, що вони обіймають. Ефективність робити порту напряму залежить від правильної розстановки кадрів та відповідності тієї чи іншої особи вимогам, що пред'являються до неї. Як і для попереднього показника, розрахунок коефіцієнту атестованості персоналу ДП ММТП не включатиме оцінку динаміка загальної кількості робітників, бо вона була зазначена вище. Кількість атестованого персоналу 2017 р. та 2018 р. складає 2987 чол. та 3002 чол., а коефіцієнт атестованості персоналу відповідно 69,44% та 69,66%. Темп росту даного показника складає 100,31% [1, 2].

Рівень якісної укомплектованості штату працівників представляє собою співвідношення кількості працівників, що мають розряд, клас, категорію до загальної кількості працівників. Даний коефіцієнт свідчить про рівень досвідченості персоналу порту.

Загальний показник кількості персоналу не набагато змінився, бо порт приймав працівників на заміщення вакантних посад, а якісний показник персоналу порту (наявність класу, категорії, розряду) досить сильно змінився. Темп росту коефіцієнту якісної укомплектованості штату склав 94,31%.

За блоком «персонал» узагальнюючим показником є інтегральний показник оцінки ефективності роботи персоналу порту, що включає також оцінку задоволеності робітників своїми умовами праці. Розраховується даний показник за наступною формулою:

$$I_{\text{еф.пер}} = \sqrt[4]{TR_{\text{АО}} * TR_{\text{Кн}} * TR_{\text{Ка}} * TR_{\text{Кяк}}} \quad (4)$$

Де $I_{\text{еф.пер}}$ – інтегральний показник ефективності роботи персоналу порту;

$TR_{\text{АО}}$ – темп росту анкетних оцінок за запропонованою анкетною;

$TR_{\text{Кн}}$ – темп росту коефіцієнту охопленості персоналу навчанням;

$TR_{\text{Ка}}$ – темп росту коефіцієнту атестованості персоналу;

$TR_{\text{Кяк}}$ – темп росту коефіцієнту якісної укомплектованості штату.

Загальна ефективність роботи персоналу ДП ММТП знизилася порівняно з 2017 р. на 2,26% (100% – 97,74%) [1, 2]. Тож можна зробити висновок, що на інтегральний показник ефективності роботи персоналу порту впливало, насамперед, зниження кількості персоналу порту та зменшення робітників, що мали розряд, клас або категорію. Також така плинність персоналу піддається впливу загальної політичної та економічної ситуації, що склалася в Донецькому регіоні та Україні в цілому.

Таким чином, узагальнюючий висновок за становищем ДП ММТП позитивний: кожен інтегральний показник, окрім останнього, показника ефективності персоналу, вище 100% (рис. 1).

Рис. 1. Інтегральні показники ефективності ДП ММТП

Вищенаведені дані означають підвищення ефективності роботи порту в цілому, незважаючи на досить складну політичну та економічну ситуацію в країні, бо порт за будь-яких умов у 2018 р. намагався не втратити вантажопотоки та максимально задовольнити вимоги клієнтів.

Висновок і перспективи подальших досліджень. Таким чином, було проведено розрахунок інтегрального показника ефективності роботи порту, який може стати зручним інструментом в управлінні. Впровадження сучасних методів управління ефективністю функціонування ДП ММТП потенційно матиме наступні результати:

залучення інвесторів до морського порту як стійкого та маючого резерви зростання;

підвищення конкурентоспроможності порту;

формування ефективної системи оцінки ефективності діяльності підприємства, що сприятиме переходу морського торговельного порту на якісно новий рівень.

Отже, реалізація зазначених заходів сприятиме посиленню конкурентних позицій морського порту та, як наслідок, дозволить не тільки залучити інвесторів, але й підвищити довіру клієнтів до підприємства в цілому. Для здійснення перерахованих заходів необхідно спиратися на досвід розвинених країн, що довели ефективність впровадження сучасних методів управління в свою практичну діяльність.

Література:

1. Офіційний інтернет-сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2018)
2. Офіційний сайт Адміністрації морських портів України URL: <http://www.uspa.gov.ua/ru/>
3. Макаренко М. В. Роль та значення логістичної діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки.* Маріуполь, 2015. Вип. 29. С. 189–196.
4. Ніколаєва Л. Л. Розвиток портів України: організаційне та інвестиційне забезпечення. *Вісник Приазовського державного технічного університету.* Маріуполь, 2017. Вип.34. С. 245–251.
5. Сотниченко Л. Л. Визначення передумов й обґрунтування факторів розвитку транспортної інфраструктури регіонів України. *Агросвіт.* 2015. № 10. С. 45–51.

References:

1. Oficijnyj internet-sajt Derzhavnogho komitetu statystyky Ukrainy available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennja: 18.10.2018)
2. Oficijnyj sayt Administraciji morsjkykh portiv Ukrainy available at: <http://www.uspa.gov.ua/ru/>
3. Makarenko M. V. (2015) Rolj ta znachennja loghistychnoji dijalnosti pidpryjemstva dlja pidvyshhennja jogho konkurentospromozhnosti. *Visnyk Pryazovsjkogho derzhavnogho tekhnichnogho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. Mariupolj*, iss. 29. pp. 189–196.
4. Nikolajeva L. L. (2017) Rozvytok portiv Ukrainy: orghanizacijne ta investycijne zabezpechennja. *Visnyk Pryazovsjkogho derzhavnogho tekhnichnogho universytetu. Mariupolj*, iss.34. pp. 245–251.

5. Sotnychenko L. L. (2015) Vyznachennja peredumov j obgruntuvannja faktoriv rozvytku transportnoji infrastruktury rehioniv Ukrainy. *Aghrosvit*. no 10. pp. 45–51.

The intensification of competition in both domestic and international port services market necessitates the improvement of existing and the development of new methods for efficient management of seaports.

Each organization must have a system of indicators that takes into account its model and allows to manage the efficiency of its activities. The proposed method combines the advantages of existing methods for evaluating the processes taking place at the enterprise and eliminates the disadvantages of some methods that over-average the performance indicators of enterprises. Using the following system of indicators, four aspects of the functioning of the port are considered: the aspect of finance, the aspect of the relationship between the port and the customers, the level of work efficiency inside the port, training and staff development. The interconnection of all selected units is observed in the following: the increase of labor productivity is the basis for improving the quality of port services, which are included in assessments of the level of efficiency of the internal activity of the enterprise. For each of these four aspects, indicators are selected. These indicators will estimate the effectiveness of the appropriate measures of the port the best possible. For each block, an algorithm for calculating the integral indicator will be presented. This will, on average, allow to evaluate the efficiency of the functioning of a seaport system and make an appropriate conclusion. Indicators for each block were chosen taking into account the mandatory condition of unidirectionality of indicators. That is, with each increasing indicator, the efficiency of the enterprise activity increases.

Such a distribution of factors for assessing the efficiency of the port provides an opportunity to analyze more clearly the implementation of measures to increase the profitability of the enterprise. An example of the state of the seaport according to the proposed methodology is given according to the Mariupol port.

Consequently, the implementation of these measures will enhance the competitive position of the seaport and, as a result, will allow not only to attract investors, but also to increase customer confidence in the enterprise as a whole. To carry out the listed measures, it is necessary to rely on the experience of developed countries which proved the effectiveness of the introduction of modern methods of management in their practical activities.