

- business in Ukraine dated March 22, 2012 No. 4618-VI]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (accessed 14 August 2019).
8. Pro ratyfikatsiiu Uhody mizh Ukrainoiu i Yevropeiskym Soiuzom pro uchast Ukrainy u Ramkovii prohrami Yevropeiskoho Soiuzu z naukovykh doslidzhen ta innovatsii «Horyzont 2020»: Zakon Ukrainy vid 15.07.2015 № 604-VIII [On ratification of the Agreement between Ukraine and the European Union on Ukraine's participation in the European Union Framework Program for Research and Innovation Horizon 2020 dated July 15, 2015 No. 604-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/604-19#n5> (accessed 14 August 2019).
 9. Zelenskyi u Paryzhi: Ukraina – tse ne lyshe ahrosektor, shakhty i metalurhiia, tse shche y IT-industriia [Zelensky in Paris: Ukraine is not only an agricultural sector, mines and metallurgy, it is also an IT industry]. *Informacijne ahentstvo Interfaks-Ukrajina*. Retrieved from: <https://ua.interfax.com.ua/news/political/594319.html> (accessed 13 August 2019).
 10. Sajmon H. (2001). Administratyvna povedinka. Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii [Administrative behavior. Investigation of decision-making processes in organizations performing administrative functions]. Kyiv : ArtEk. (in Ukrainian)
 11. Strinham E. (2001). Kaldor-Hicks efficiency and the problem of central planning. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*. (in Austria)
 12. Ofitsiinyi sait suspilno-politychnoho ukrainomovnoho chasopysu «Ukrainskyi tyzhden» [Official site of socio-political Ukrainian-language magazine]. *Ukrainskyi tyzhden*. Retrieved from: <https://tyzhden.ua/Economics/82629> (accessed 14 August 2019).
 13. Baltserovych L. (2007). Navstrechu ohranychennomu hosudarstvu [Towards a Limited State]. Moskva : Novoe izdatel'stvo. (in Russian)

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-6>

Горбаченко С.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Horbachenko Stanislav

Odessa I.I. Mechnikov National University

ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У МОРЕГОСПОДАРСЬКІЙ СФЕРІ

INSTITUTIONAL CONDITIONS FOR IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE MARITIME SPHERE

У статті розглянуто теоретичні питання щодо інноваційної діяльності у сфері управління морським господарством. Виокремлено основні види інновацій, зокрема товарні, сервісні, соціальні, технологічні, управлінські. Проаналізовано основні аспекти управлінських інновацій. Ідентифіковано чинники, що перешкоджають упровадженню управлінських інновацій у морському господарстві: недостатній рівень професіоналізації управлінської діяльності, нестача фінансових можливостей, підвищений рівень бюрократизації організаційних структур, супротив змінам із боку працівників, застарілість інформаційних технологій. Проаналізовано іноземний досвід функціонування різних інституцій у морегосподарській сфері. Розглянуто перспективи Морської адміністрації та інших альтернативних варіантів розвитку системи управління морегосподарським комплексом. Зроблено пропозиції щодо формування відповідних інституційних умов для сприяння управлінським інноваціям.

Ключові слова: інновації, морегосподарська діяльність, управління, управлінські інновації, інституційне середовище, Морська адміністрація, ефективність.

В статье рассматриваются теоретические вопросы инновационной деятельности в сфере управления морским хозяйством. Выделены такие виды инноваций, как товарные, сервисные, социальные, технологические, управленческие. Проанализированы основные аспекты управленческих инноваций. Идентифицированы факторы, мешающие внедрению управленческих инноваций в морском хозяйстве, а именно: недостаточный уровень профессионализации управленческой деятельности, нехватка финансовых возможностей, повышенная бюрократизация организационных структур, сопротивление изменениям со стороны сотрудников, несоответствие уровня информационных технологий. Проанализирован иностранный опыт функционирования различных институций в морехозяйственной сфере. Рассмотрены перспективы Морской администрации и прочих альтернативных вариантов развития системы управления морехозяйственным комплексом. Разработаны предложения по формированию соответствующих институциональных условий для внедрения инноваций.

Ключевые слова: инновации, морехозяйственная деятельность, управление, управленческие инновации, институциональная среда, Морская администрация, эффективность.

The theoretical aspects of innovative activity in the field of marine management are considered in the article. The main types of innovations are distinguished: commodity, introduction of a new product, technological, introduction of a new method of production; service, development of new or improvement of existing services; social, implementation of measures to improve the life of the population; management, reorganization, or other changes to the management system. The basic manifestations of managerial innovations are analyzed. They can be a new organization and management system, a new management technology or a new business process – all that are effective ways to ensure the uniqueness and effectiveness of the enterprise management system. The factors that impede the implementation of managerial innovations in the maritime economy have been identified: insufficient level of professionalization of management activities, not only in the maritime economy but also in the country as a whole; insufficient financial capacity to realize management potential; increased level of bureaucratization of organizational structures; resistance to changes by employees; obsolescence of information technologies used in the maritime sector. The feasibility of using four levels of management of the maritime complex, each of which serves a system or subsystem of interconnected elements, with strong hierarchical links and mutually affecting. The first corresponds to the level of service or production of the product, the second to the level of a cluster or a specific production complex, the third to the level of the maritime complex of the region and, finally, the fourth represents the level of the whole state. Foreign experience in the functioning of various institutions in the sea economic sphere is analyzed. The prospects of functioning of the Maritime Administration and other alternative options for the development of the management system of the maritime complex are considered. Proposals have been made to formulate the appropriate institutional conditions for promoting managerial innovation.

Key words: innovation, maritime activity, management, managerial innovation, institutional environment, maritime administration, efficiency.

Постановка проблеми. Запорукою успішного функціонування морегосподарського комплексу є його здатність адаптуватися відповідно до мінливих ринкових умов. Цього можна досягти шляхом упровадження передових інноваційних технологій, модернізації основних фондів, зміцнення кадрового потенціалу, технічного переоснащення та оптимізації управлінських процесів. І саме управлінський складник, його ефективність та структурна якість постають визначальними чинниками розвитку у довгостроковій перспективі. З іншого боку, діяльність підприємств вітчизняного морегосподарського комплексу дуже потребує впровадження інновацій, адже, незважаючи на всі спроби розвинути окремі високотехнологічні напрями, Україна залишається країною індустріального типу. Отже, управлінські інновації постають дієвим важелем для виводу морегосподарських галузей із кризи, звісно ж, за умов створення відповідного інституційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та практичні аспекти впровадження інновацій у різних секторах економіки України знайшли відображення у наукових працях С.К. Кучеренко, Г.С. Фоменко, О.Є. Рибаківа, О.О. Набатової, С.Ю. Чучмарьової. Водночас О.В. Гайду, О.М. Котлубай, В.В. Шемаєв погоджуються з тим, що інновації в тому чи іншому прояві є обов'язковим атрибутом розвитку вітчизняного морського господарства. Проте цілісної картини щодо порядку та інституційних умов упровадження управлінських інновацій усе ще не створено.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення ролі інституційного оточення в контексті впровадження управлінських інновацій, а також формулювання перспектив щодо впровадження товарних, технологічних, сервісних, соціальних та управлінських інновацій в окремих сферах морегосподарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» [1] серед стратегічних пріоритетних напрямів безпосереднє відношення до морегосподарського комплексу мають: освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи та суднобудування (зокрема, у контексті військових потреб), освоєння альтернативних джерел енергії (у тому числі пов'язаних із морем), широке застосування технологій охорони навколишнього природного середовища. У Національній транспортній стратегії України також йдеться про забезпечення інноваційного розвитку морського транспорту, зокрема шляхом реалізації державної стратегії інноваційної діяльності і розвитку та інвестиційних проектів у транспортній галузі [2].

У контексті особливостей функціонування морегосподарського комплексу за критерієм сфери конкретного втілення і залежно від об'єкту ми вважаємо за доцільне виділити такі види інновацій: товарні – впровадження нового продукту; технологічні – впровадження нового методу виробництва; сервісні – освоєння нових або поліпшення існуючих послуг; соціальні – впровадження заходів для покращення життя населення; управлінські – реорганізація або інші зміни у системі управління.

Товарна інновація виступає як повністю оригінальний, поліпшений або модифікований виріб, який характеризують істотні технічні або технологічні зміни, а також який у більшому ступені задовольняє існуючі потреби споживача або створює абсолютно нові потреби [3]. Такими товарними інноваціями можуть стати, зокрема, у рибному господарстві – виробництво рибних напівфабрикатів на основі шокового заморожування, а у суднобудуванні – виробництво нових типів катерів.

Технологічні інновації спрямовані на оптимізацію безпосередньо виробничого процесу існуючих товарів/послуг або ж організацію промислового виробництва товарних інновацій. Лідерами щодо впровадження технологічних інновацій є суднобудування, судноремонт та портове господарство. Зокрема, у провідних морських торговельних портах (Одеському, портах Чорноморськ та Південний) постійно здійснюється розбудова інноваційних інфраструктурних об'єктів.

Щодо сервісних інновацій, то вони можуть бути визначені як нові або докорінно змінені концепції обслуговування чи канали взаємодії з клієнтом, які є новими для підприємств та ринку і не вимагають ресурсів. Майже всі сервісні інновації в морегосподарському комплексі зосереджені в туристично-рекреацій-

ному сегменті, де означений термін включає усі процеси поліпшення як туристичного продукту, так і діяльності туристичного підприємства у цілому. Також є перспективи впровадження сервісних інновацій у вантажних та пасажирських перевезеннях морським транспортом.

Соціальні інновації виступають як нововведення у соціальній сфері, що сприяють вирішенню суперечностей, які виникають в умовах неоднорідного та нестабільного суспільного розвитку, співіснування різних аксіологічних систем, посилення процесів соціальної мобільності. До соціальних інновацій належать нові стратегії, концепції, ідеї та організації, що задовольняють різні типи соціальних потреб – від умов праці й освіти до розвитку громад та охорони здоров'я – і сприяють поширенню та зміцненню громадянського суспільства [4, с. 60].

Важливо, що в межах приморських територій на морегосподарський комплекс покладається важлива соціальна місія щодо поширення у суспільстві морських традицій, пропаганди різних сфер морської діяльності, підтримки історичної морської спадщини, забезпечення шанобливого ставлення до працівників морських галузей з огляду на відповідні приклади в інших морських державах.

Найбільш перспективним напрямом у стратегічному плані для морегосподарського комплексу є впровадження управлінських інновацій. Рівень сучасної управлінської діяльності в морському господарстві об'єктивно визначається станом суспільства, рівнем розвитку економіки, науки й освіти, адже від самого початку здобуття Україною незалежності формування морегосподарського комплексу відбувалося стихійно, що призвело до виникнення значних диспропорцій у розвитку окремих галузей та сегментів. Визначення характеру диспропорцій та суперечностей у діяльності різних сегментів морегосподарського комплексу ґрунтується на гіпотезі, що кожен із них має різні стратегічні цілі та операційні завдання в умовах використання спільних ресурсів та функціонування в межах однієї території. У цьому сенсі вкрай важливим є забезпечення максимально ефективною системою управління.

Під управлінськими інноваціями найчастіше розуміють особливу форму зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності [5, с. 193]. Управлінською інновацією можуть бути нова система організації й управління, нова управлінська технологія чи новий бізнес-процес – усе те, що є дієвим способом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством.

Для управлінських інновацій характерним є безпосередній вплив зовнішніх агентів – учених, консультантів, саме тих, хто визначає сутність інновацій, формує їх, при цьому реалізація нових управлінських ідей може відбуватися протягом декількох років. У цьому сенсі модель виникнення та розвитку інновацій у сфері управління можна описати за допомогою таких етапів: усвідомлення проблеми, розроблення та формулювання ідеї, її визнання [6].

Потреба в управлінських інноваціях у морському господарстві як на галузевому рівні, так і в межах окремих підприємств виникає у таких ситуаціях. Насамперед, коли існує проблема із досягненням певної мети або у разі падіння рівня керованості організаційною структурою. Джерелом проблеми при цьому виступають такі протиріччя:

- між технологіями виробництва та збуту й методами і структурами управління;
- між поставленою метою та наявними ресурсами;
- між поставленою метою та нераціональною організацією її досягнення.

У першому випадку наявні управлінські технології не встигають адаптуватися до трансформації процесів виробництва та збуту. У другому – для досягнення поставлених завдань не вистачає фінансових, людських інформаційних та інших ресурсів. У третьому – головною проблемою є високий рівень бюрократизації: складність процедури прийняття рішень, неефективний розподіл повноважень, відсутність паритету повноважень та відповідальності, недостатня мотивація персоналу.

Інша ситуація, коли можна стверджувати про наявну потребу в інноваціях, – це неповне використання можливостей щодо ефективної роботи структури з одночасною наявністю інноваційного потенціалу. У цьому разі управлінські інновації спрямовуються, насамперед, на підвищення конкурентоспроможності на рівні країни, регіону, галузі, підприємства або окремих продуктів.

Водночас існує низка чинників, які поки що перешкоджають масовому впровадженню управлінських інновацій у морегосподарському комплексі. Передусім до них належать: недостатній рівень професіоналізації управлінської діяльності, причому не тільки у морському господарстві, а й у країні у цілому; недостатні фінансові можливості для реалізації управлінського потенціалу; підвищений рівень бюрократизації організаційних структур; супротив змінам із боку працівників; застарілість інформаційних технологій, що використовуються в морегосподарській сфері.

Управлінські інновації можна розглядати як своєрідний ланцюг взаємозв'язаних та сві-

домо ініційованих змін, спрямованих на якісне реформування управлінського блоку для підвищення конкурентоспроможності галузі та стабільності її функціонування й розвитку. Із цього погляду управлінські інновації відображають якісне поетапне перетворення системи галузевого менеджменту.

Слід зазначити, що управлінські інновації є за своєю сутністю достатньо витратними, тобто їх упровадження потребує залучення значних інвестиційних потоків. А з огляду на низку внутрішніх (нестабільна політична та економічна ситуація в країні, проблеми із законодавством) та зовнішніх (мінливі кон'юнктурні тенденції у морських галузях) чинників, більшість приватних інвесторів поки що з обережністю розглядає можливість реалізації значних проектів.

Важливою також є побудова відповідної управлінської ієрархії. У цьому контексті О.В. Гайду запропонував розглянути чотири рівні управління морегосподарським комплексом, кожен з яких виступає як система або підсистема взаємопов'язаних елементів із міцними ієрархічними зв'язками і взаємозумовлюючим впливом. Перший відповідає рівню надання послуги або виробництва продукції, другий – рівню кластера або конкретного виробничого комплексу, третій – рівню морегосподарського комплексу регіону, і, нарешті, четвертий являє собою рівень усієї держави.

Такий підхід за допомогою ітераційного включення нижчих рівнів до вищих сприяє досягненню синергетичного ефекту, що забезпечує конкурентоспроможність конкретного суб'єкта господарювання – кластера – морегосподарського комплексу регіону – морегосподарського комплексу держави [7, с. 58].

Що стосується закордонного досвіду зі створення інституційних умов для впровадження управлінських інновацій, слід зазначити, що у більшості морських держав існують відповідні керуючі органи, діяльність яких спрямована або на загальну реалізацію морської політики держави, або переважно на сферу морської безпеки, або на регулювання діяльності окремих галузей (табл. 1).

З урахуванням міжнародного досвіду можна розглянути кілька можливих варіантів організації управління морським господарством України на державному рівні.

Зокрема, В.В. Шемаєв запропонував такий план дій у контексті створення Морської адміністрації.

1. Морська адміністрація має бути створена у формі окремого органу, що є притаманним як провідним морським державам, так і державам, що мають вихід до Чорного та Балтійського морів.

Таблиця 1

Організація управління морським господарством у різних країнах

Країна	Назва керуючого органу	Основні напрями діяльності
Греція	Міністерство судноплавства і острівної політики	Здійснення морської політики держави, контроль, управління та експлуатація портів, морської інфраструктури, суднобудівних заводів та інших підприємств морської індустрії.
Австралія	Служба безпеки мореплавання	Сприяння безпеці на морі, охорона водного середовища, попередження забруднень моря і боротьба із суднами – джерелами забруднень.
Сінгапур	Морська і портова адміністрація	Підвищення рівня безпеки на морі, охорона навколишнього середовища в портових водах, збільшення ефективності портових операцій і розширення кластера морських допоміжних послуг.
Росія	Морська колегія	Забезпечення узгоджених дій федеральних органів виконавчої влади й організацій у галузі морської діяльності в інтересах реалізації національної морської політики.
Китай	Адміністрація морської безпеки	Розроблення та реалізація стратегій, що стосуються нагляду за морською і дорожньою безпекою, обстеження та реєстрація суден та морських об'єктів, запобігання забрудненню водного середовища, розслідування подій на воді.
США	Морська адміністрація	Питання суднобудування, судноплавства, діяльності портів, національної безпеки в контексті моря, навколишнього середовища, інформаційна підтримка моряків.
Швеція	Морська адміністрація	Морська безпека в територіальних водах, торговельне судноплавство, сфера рибного лову та аматорського мореплавання.

2. Основними її функціями мають бути: забезпечення безпеки судноплавства, здійснення пошуково-рятувальних операцій, дотримання та виконання зобов'язань міжнародних конвенцій; сертифікація кваліфікації моряків та ведення реєстру судноплавства, гідрографія, захист морського середовища.

3. До варіативних функцій також можуть бути віднесені: здійснення криголамних операцій, авіаційних пошуково-рятувальних операцій, лоцманської проводки, підвищення конкурентоспроможності національного флоту та моряків у світі, схвалення морських інженерних проектів (офшорних, підводних), регулювання суднобудування та забезпечення державної безпеки у цій сфері [8, с. 45].

Слід зауважити, що з 2018 р. в Україні почала функціонувати Державна служба морського та річкового транспорту України (Морська адміністрація), яка є єдиним центральним органом виконавчої влади, діяльність якої спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через міністра інфраструктури. Основними завданнями Морської адміністрації є реалізація державної політики у сферах морського і річкового транспорту, торговельного мореплавства, судноплавства на внутрішніх водних шляхах, навігаційно-гідрографічного забезпечення мореплавства, а також у сфері безпеки на морському та річковому транспорті [9]. Тобто вона скоріше може стати правонаступницею Адмі-

ністрації морських портів України, ніж повноцінною структурою управління морегосподарським комплексом, що враховує інтереси усіх галузей, пов'язаних із морем.

О.М. Котлубай наголошує на тому, що найкраще інтересам морегосподарського комплексу відповідатимуть незалежні дорадчі органи. Із цим слід погодитися, адже створення нових органів управління не повинно призводити до роздування штатів та дублювання окремих управлінських функцій. У цьому контексті дорадчий формат є оптимальним. На прикладі портового господарства це можуть бути:

– Постійний комітет (Рада) з питань морських портів і стивідорних компаній (назва умовна), який подібний до Фламандського і Голландського портових комітетів, включатиме всі зацікавлені сторони і через Адміністрацію виконуватиме свої дорадчі функції щодо питань, які стосуються функціонування та розвитку українських морських портів.

– Постійна робоча група з питань морського і річкового судноплавства (назва умовна), яка є органом із питань формування політики і стратегії морського і річкового судноплавства [10, с. 9].

Існує й інша пропозиція, яка, щоправда, стосується виключно портового господарства: розділити Адміністрацію морських портів України на адміністрації окремих портів з обов'язковим акціонуванням. Передбачається, що власниками частки акцій стануть у тому числі мерії міст, у

яких розташовані порти або до території яких прилягає територія порту. Наглядову раду такого акціонерного товариства очолюватиме міський голова. Розподілені дивіденди на користь муніципалітетів і облдержадміністрацій через місцевий бюджет спрямовуються винятково на інфраструктурні проекти: під'їзні автодороги, залізничні колії, днопоглиблення тощо. Це, своєю чергою, сприятиме комплексному вирішенню проблем регіонального розвитку, а залучення місцевих адміністрацій забезпечить нерозривний зв'язок між портом та містом, а також зв'язок системи управління на макро- та мезорівні.

Однак для ефективної реалізації управлінських інновацій потребує поліпшення інформаційне забезпечення управлінських рішень, адже необхідна інформація, яка раніше спрямовувалася лише директивно згори донизу, сьогодні поширюється не тільки в обидва боки по вертикалі, а й горизонтально за окремими підрозділами та управлінськими командами. Це впливає як на спосіб вирішення конкретних завдань, так і на загальну трансформацію ієрархічних зв'язків.

Висновки з даного дослідження. Управлінські інновації націлені насамперед на тектонічні зміни системи загалом, а не на поліпшення її окремих складників, отже, для морегосподарської сфери вони мають одночасно враховувати: інтереси суб'єктів господарювання, завдання перспективного розвитку окремих приморських територій, у тому числі в екологічному аспекті, соціальні потреби населення означених територій. Окрім того, у державному масштабі управлінські інновації повинні також відповідати національним морським пріоритетам та сприяти реалізації морського потенціалу України.

Ефективне використання управлінських інновацій передбачає створення відповідного інституційного середовища. Так, сьогодні в Україні функціонує Морська адміністрація, є пропозиції щодо створення деяких дорадчих органів. З урахуванням іноземного досвіду можливе створення й нових інституцій, діяльність яких буде спрямована на загальну реалізацію морської політики держави, сферу морської безпеки або на регулювання діяльності окремих галузей.

Список використаних джерел:

1. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 05.07.2019).
2. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#n13> (дата звернення: 05.07.2019).
3. Чучмарьова С.Ю. Підходи до класифікації товарних інновацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17268/1/28-183-188.pdf> (дата звернення: 22.07.2019).
4. Набатова О.О. Соціальні інновації: поняття, види, суб'єкти. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2011. № 6. С. 58–66.
5. Шаповал С.С., Фоменко Г.С., Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Труди Одеського політехнічного університета*. 2009. № 1(31). С. 193–198.
6. Кучеренко С.К., Рибаків О.Є. Роль управлінських інновацій у розвитку підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/34_Kucherenko.htm (дата звернення: 22.07.2019).
7. Гайду О.В. Сучасні підходи до формування системи державного управління інвестиційними ресурсами морегосподарського комплексу регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 55–59.
8. Шемаєв В.В. Міжнародний досвід управління галуззю морського транспорту щодо створення морської адміністрації України. *Економічні інновації*. 2016. № 62. С. 42–49.
9. Завдання Державної служби морського та річкового транспорту України. URL: <https://marad.gov.ua/pro-sluzhbu/struktura-sluzhbi> (дата звернення: 11.07.2019).
10. Котлубай О.М., Дебель С.І. Головні напрямки морської політики України на сучасному етапі. *Економічні інновації*. 2016. № 62. С. 8–19.

References:

1. Pro priorytetni naprjamy innovacijnoji dijalnosti v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 08.09 2011 r. # 3715-VI. [On Priority Areas of Innovation in Ukraine: Law of Ukraine of September 8, 2011 No. 3715-VI]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (accessed 5 July 2019). (in Ukrainian)
2. Pro skhvalennja Nacionalnoji transportnoji strateghiji Ukrainy na period do 2030 roku : Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 travnja 2018 r. № 430-r. [On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030 : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 30, 2018 No. 430-p]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#n13> (accessed 5 July 2019). (in Ukrainian)

3. Chuchmarjova S.Ju. Pidkhody do klasyfikaciji tovarnykh innovacij. [Approaches to the classification of commodity innovations]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17268/1/28-183-188.pdf> (accessed 22 July 2019). (in Ukrainian)
4. Nabatova O.O. (2011). Socialjni innovaciji: ponjattja, vydy, sub'jekty [Social Innovation: Concepts, Types, Subjects]. Visnyk Nacionaljnoji jurydychnoji akademiji Ukrajinny imeni Jaroslava Mudrogho. [Bulletin of the National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise], 6, 58–66 (in Ukrainian)
5. Shapoval S.S., Fomenko G.S., Pleshu G. (2009). Upravlinsjki innovaciji jak gholovnyj chynnyk restrukturyzaciji pidprijemstv-sub'ektiv zovnishnjoekonomichnoji dijalnosti [Managerial innovations as a major factor in restructuring of enterprises-subjects of foreign economic activity]. Trudy Odesskogho polytekhnicheskogho unyversyteta [Proceedings of the Odessa Polytechnic University], 1, 193–198. (in Ukrainian)
6. Kucherenko S.K., Rybakov O.Je. Rolj upravlinsjkykh innovacij u rozvytku pidprijemstva [The role of managerial innovation in enterprise development]. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/34_Kucherenko.htm (accessed 22 July 2019). (in Ukrainian)
7. Ghajdu O.V. (2016). Suchasni pidkhody do formuvannja systemy derzhavnogho upravlinnja investycijnymy resursamy moreghospodarskogho kompleksu rehionu [Modern approaches to the formation of the system of state management of investment resources of the region's marine economic complex]. Investyciji: praktyka ta dosvid [Investment: practice and experience], 14, 55–59. (in Ukrainian)
8. Shemaev V.V. (2016). Mizhnarodnyj dosvid upravlinnja ghaluzzju morsjkogho transportu shhodo stvorennja morsjkoi administraciji Ukrajinny [International experience in the management of the maritime transport industry in establishing the maritime administration of Ukraine]. Ekonomichni innovaciji [Economic innovation], 62, 42–49. (in Ukrainian)
9. Zavdannja Derzhavnoji sluzhby morsjkogho ta richkovogho transportu Ukrajinny [Tasks of the State Service of Maritime and River Transport of Ukraine]. URL: <https://marad.gov.ua/ua/pro-sluzhbu-struktura-sluzhbi> (accessed 11 July 2019). (in Ukrainian)
10. Kotlubaj O.M., Debelj S.I. (2016). Gholovni naprjamky morsjkoi polityky Ukrajinny na suchasnomu etapi [The main directions of maritime policy of Ukraine at the present stage]. Ekonomichni innovaciji [Economic innovation], 62, 8–19. (in Ukrainian)