

SECTION 4. ECONOMICS OF ECONOMIC SECTORS

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.1.4.1

4.1 Сервісний сегмент морської галузі України в умовах загроз і невизначеності

Морський транспорт є невід’ємною частиною міжнародної логістичної системи і традиційно відіграє провідну роль у світовій торгівлі.

За даними Комісії ООН з питань розвитку та торгівлі (UNCTAD), понад 80% міжнародної торгівлі товарами, що набуває все більш глобального характеру, здійснюється шляхом морських перевезень.

Обсяг світової морської торгівлі у 2023 році досяг 12,292 млрд. т, збільшившись на 2,4% після скорочення в 2022 році [54]. Глобальна морська торгівля перевищила очікування в 2023 році через зменшення тиску на світову економіку та кращі, ніж очікувалося, економічні показники у великих економіках.

UNCTAD прогнозує: у період 2025–2029 років загальний обсяг морської торгівлі зростатиме в середньому на 2,4% на рік, а контейнерна торгівля – на 2,7% [55].

Це зростання зумовлене збільшенням попиту на основні маси товарів, такі як боксити, вугілля, вантажі в контейнерах, зерно, залізна руда та нафта. Очікується, що розвиток інфраструктури, технологічний прогрес і перехід до більш чистої енергії сприятимуть подальшому зростанню торгівлі.

Однак значні ризики все ще можуть перешкоджати сталому відновленню морської торгівлі. Геополітична напруженість і зростаюча серйозність і частота екстремальних погодних явищ посилюють основні загрози та вразливі місця, які можуть зберігатися у 2025 році та далі.

У 2023 і 2024 роках торгівля збільшувалася завдяки переходу на більш довгі судноплавні маршрути. Зростання морської торгівлі в тонно-милях, вимірюючи обсяги торгівлі з поправкою на відстань, випередило зростання в тоннах у 2023 році, як і в 2022 році.

Загальна кількість тонно-миль досягла \$62 037 млрд. у 2023 році, що на 4,2% більше, ніж у 2022 році. Зростання відбулося завдяки дальнім рейсам у всіх сегментах, спричиненим збоями через війну в Україні, збоями в Червоному морі та скороченням рівня води в Панамському каналі, що призвело до більших подорожей суден і відстаней.

У своєму аналізі глобальних морських тенденцій UNCTAD наголошує на стійкості судноплавства, незважаючи на серйозні проблеми, пов'язані з глобальними кризами, такими як війна в Україні та на Близькому Сході.

В умовах турбулентного глобального ландшафту, позначеного геополітичними подіями, морська галузь продемонструвала надзвичайну стійкість. Геополітична напруженість призвела до стратегічного наголосу на національній стійкості, що спонукало країни переглянути свою залежність від іноземних постачальників і шукати регіональні торгові відносини.

Технологічні досягнення, такі як автоматизація та цифровізація, змінюють виробничі процеси, зменшуючи потребу в трудомістких операціях і дозволяючи розташувати виробництво ближче до кінцевих ринків. Вимоги сталого розвитку стоять за поштовхом до більш екологічних ланцюгів постачання, заохочуючи перехід до відновлюваної енергії та екологічно чистих методів виробництва [56].

Ця реконфігурація також змінює моделі торгівлі, оскільки глобальні ланцюжки створення вартості стають менш складними та більш регіонально орієнтованими, зменшуючи залежність від виробничих потужностей за кордоном.

Війна в Україні, збої в Червоному морі та екологічні виклики в Панамському каналі підкреслюють необхідність стратегій підвищення стійкості для морських вузлових точок і глобальних ланцюгів поставок.

Перспективні можливості включають розширення зеленої енергетики та секторів продуктів, пов'язаних зі штучним інтелектом, а також потенційне зниження процентних ставок у великих економіках, що могло б підняти торгівлю.

Вважаємо, що ключовими тенденціями, які мають стратегічні наслідки для морських перевезень та торгівлі, є:

- підвищення стійкості до надзвичайних ситуацій;
- зміни в процесах глобалізації та структурах логістичних ланцюгів;
- нові моделі витрат і поведінки споживачів;
- цифровізація і дематеріалізація;
- зростання використання електронної торговельної документації;
- підвищується роль стандартів та функціональної сумісності;
- серйозний характер набуває проблема кібербезпеки;
- адаптація до нових умов діяльності.

Підвищення стійкості ланцюга постачання передбачає оцінку залежності країни та порту від вузлових точок і торгівлі та постійний моніторинг альтернативних маршрутів, щоб забезпечити готовність до збоїв.

Торгове судноплавство залишається одним з найбільш вразливих секторів до геополітичних ризиків. Це обумовлено наявністю кількох «вузьких місць» на ключових торговельних маршрутах, його роллю у глобальних ланцюгах постачань та обмеженою здатністю регулювати ефективну пропускну спроможність у короткостроковій перспективі.

За даними Міжнародної морської організації (ІМО) загалом у світі у 2024 році зафіксовано 108 787 торгових суден із загальним дедвейтом 2,35 млрд. тон та місткістю 1,6 млрд. брутто-реєстрових тон. З 1980 по 2024 р. світовий торговельний флот (за загальним дедвейтом) зріс у 3,5 рази.

Український цивільний флот, нажаль, у плачевному стані. Він дуже малий і продовжує зменшуватись. Після широкомасштабного вторгнення РФ Україна втратила не лише більшу частину морських портів, а й основні центри суднобудування та судноремонту – Миколаїв, Херсон, Одеса.

Судна в нас невеликі і з малою осадкою переважно класу «річка-море». Завдяки цьому вони можуть заходити до дунайських портів, що стало в умовах агресії РФ у нагоді. Щодо міжнародних перевезень, то залишилось десь 20 суден під прапором України, а їх середній вік перевищує 35 років.

Цілком зрозуміло, що для забезпечення динамічного та безперебійного функціонування такої складної системи як морська торгівля, вкрай потрібний всебічний розвиток її сервісної складової.

Сфера послуг - один із секторів економіки, і її стан завжди залежить від розвитку решти секторів.

Нині складна структура індустріально-промислового виробництва стимулює новий перерозподіл ресурсів між різними галузями економіки, що супроводжується глибокими змінами у структурі самого суспільства, у способі життя людей. Величезні ресурси зосереджуються не так у торговельній справі, як у великих виробництвах і кредитно-банківському секторі.

Таким чином, в результаті індустріалізації сервісна діяльність, у тому числі в морської галузі, отримує колосальний імпульс розвитку, виробляючи в собі нові форми організації різноманітних послуг сучасного типу.

Сервісна діяльність знаходить можливість породжувати нові соціокультурні потреби і цим збільшувати обсяг споживчого ринку. В галузях обслуговування відбулося становлення «економіки послуг», яка передбачає тісне переплетення технологій обслуговування з технологіями промислового виробництва.

Вже сьогодні сервіс перетворився на великомасштабну сферу людської активності. Нині понад 70% населення, зайнятого в економіці промислово розвинених країн, працюють у сфері послуг. За оцінками ЮНКТАД у 2022 році світовий експорт послуг досяг нового максимуму і становив \$6,96 трлн. [57].

Активне інвестування в інфраструктуру сервісу зумовлювалося прискоренням темпів науково-технічного прогресу, загальним зростанням доходів у межах економічної діяльності, розширенням потреб виробників послуг у кредитних ресурсах, поглибленням конкуренції.

Якісне зростання сервісного сектору стимулювала морські порти та великі судноплавні компанії формувати власні сервісні внутрішньофірмові блоки обслуговування, створювати дочірні фірми чи купувати вже вироблені відповідні послуги.

Деяким підприємствам морської галузі, які не витримують високих витрат своїх обслуговуючих підрозділів, доводиться закривати їх і переходити на купівлю сервісних продуктів.

У цьому випадку дешевше обходяться різноманітні послуги, у тому числі: портові, транспортно-експедиційні, агентування, страхування, правові, транспортні та вантажні термінали і склади, стивідорні, шипчандлерські, консалтингові, кріюінгові, інформаційні, забезпечення безпеки, підтримання зв'язків з громадськістю та ін.

Всі ці процеси на морському транспорті свідчать про зміцнення зв'язків між виробничими та сервісними галузями.

Сервісна діяльність у морській галузі – це концептуальний підхід до організації та надання послуг споживачам, який базується на задоволенні потреб та очікувань клієнтів шляхом надання затребуваних послуг.

Вона охоплює широкий спектр послуг, які можуть бути надані в різних сферах – від агентського обслуговування суден, їх навігаційного та гідрографічного забезпечення до логістики і транспортної експедиції.

Стійкий розвиток українських морських портів виступає одним з пріоритетних напрямів перетворення національної транспортної системи, що забезпечує експорт та імпорт послуг, в ефективну, високоприбуткову галузь, що відповідає міжнародним стандартам в організаційних та технічних відносинах, конкурентоспроможну на світовому транспортному ринку, що забезпечує потреби України в морських зовнішньоторговельних, транзитних та каботажних перевезеннях вантажів.

Інтерес до проблеми економічної стійкості сервісних підприємств морських портів України викликаний посиленням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Як результат, сьогодні сектор перебуває на переломному моменті, стикаючись не лише з проблемами, спричиненими пандемією та відбиттям військової агресії РФ, а й з кардинальними зсувами у структурі виробничо-збутових систем, географії міжнародних морських перевезень та зовнішньоторговельної політики провідних країн світу.

Всі ці фактори зрештою позначаються на показниках роботи інфраструктури морських портів, що призводять до недовантаження виробничих потужностей одних та необхідності розширення вантажної бази інших, що робить актуальним дослідження економічної стійкості сервісних підприємств морських портів України.

Сервісний сегмент морської галузі своїм впливом забезпечує стійкий розвиток світової економіки, а саме:

- розробку та інтеграцію нових технологій;
- підвищення якості послуг;
- створення робочих місць;
- стимулювання економічного зростання;
- інновації.

За даними Світового банку, сектор послуг охоплює значну частину світової економіки, становить 75% від ВВП розвинених країн і близько 50% у країнах, що розвиваються.

В умовах підвищення економічної невизначеності і нестабільності на світовому рівні (в Україні - внаслідок збройної агресії РФ) у більшості галузей та сфер господарювання, включаючи зовнішньоекономічну діяльність, морську торгівлю, перевезення вантажів, спостерігаються негативні наслідки.

Наслідки нестабільності у сфері морських перевезень та діяльності лінійних судноплавних компаній найтісніше пов'язані з негативними наслідками для сервісного обслуговування.

Підприємницька сервісна діяльність на морському транспорті спрямована насамперед на систематичне отримання прибутку від виконання робіт або надання послуг, користування майном. І в цьому випадку першорядне значення для формування доходів сервісної компанії має рівень прибутковості державної або комерційної організації.

Сервісна діяльність на морському транспорті передбачає взаємодію з великою кількістю учасників процесу для організації перевезення.

Велика кількість контактів із зовнішнім середовищем обумовлює підвищення впливу його позитивних і негативних чинників та ступеня схильності компанії до ризиків зовнішнього походження.

За таких обставин один із основних принципів отримання надходжень, а саме стабільність, може не виконуватись.

Порушення стабільності отримання доходів за будь-яким з зазначених критеріїв головним чином викликане негативним впливом зовнішнього середовища, котрий важко передбачити.

Невизначеність зовнішнього середовища втілюється у ризиках, з котрими стикаються сервісні компанії в процесі своєї діяльності та взаємодії з іншими учасниками транспортного процесу.

Сервісне обслуговування через свою схильність до впливів ззовні може досягати економічної стійкості, стабільно та ефективно функціонувати за таких умов:

- позитивна динаміка розвитку ринку сервісних послуг в країні (регіоні) на основі загального зростання світової торгівлі;
- постійність обсягів морських перевезень та процесу контейнеризації генеральних вантажів;
- сприятливі політичні, законодавчі та економічні умови в країні (регіоні) функціонування компаній.

В свою чергу невизначеності зовнішнього середовища компаній притаманні певні характерні риси, пов'язані з особливостями цього виду діяльності.

Пропонується наступна систематизація ризиків, що є характерними для функціонування сервісних компаній у процесі взаємодії з іншими учасниками транспортного процесу (табл. 1.).

Таблиця 1. Ризики невизначеності функціонування сервісних компаній

Чинники, що є визначними для створення умов невизначеності	Прояви невизначеності
Людський чинник	- ненадійність власних працівників; - ненадійність залучених субпідрядників; - ненадійність клієнтів
Технічний чинник	- можливість виходу з ладу рухомого складу, будь-якого устаткування, інших субпідрядників або самої компанії; - вірогідність пошкодження вантажу
Цінові чинники	можливість різкого підвищення тарифів портів та залізниці, зростання цін на послуги перевізників та інших залучуваних учасників
Сезонність, як чинник невизначеності	сезонні коливання попиту на товари, перевезення яких організують, можуть мати непередбачений вплив на вартість доставки, а відповідно і на вартість послуг компанії
Нестабільність та кризові явища у сполучених галузях	нестабільність або кризовий стан таких сфер як лінійне судноплавство, автоперевезення, страхування, а також загальні економічні тенденції в країні та світі спричиняють підвищення ризиків в діяльності компанії

Зміни зазначених умов викликають нестабільність в діяльності компаній, особливо негативно впливають на роботу дрібних суб'єктів ринку морського транспортування.

Морська портова галузь безпосередньо пов'язана з розвитком світової та вітчизняної економіки, від її стану залежить ефективність логістики великих експортно-орієнтованих підприємств, її удосконалення забезпечує не тільки зниження витрат по закупівлях імпортованих товарів і збут готової продукції, а й дозволяє збільшити доходи за рахунок розширення обсягів транзиту.

В Україні діяльність морських портів здійснюється на підставі Законів України «Про морські порти», «Про транспортно-експедиторську діяльність», «Про перевезення небезпечних вантажів», «Кодексу торгового мореплавства України», різноманітних Міжнародних кодексів, резолюцій, конвенцій та правил.

Посилення інтересу до проблем управління інфраструктурою морських портів на регіональному рівні відбулося з прийняттям «Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року», що окреслює та розкриває наявний потенціал та переваги портів України [58].

Функціонування та розвиток морських портів здійснюються за принципами:

- об'єднання інтересів та діяльності держави в особі служби капітана морського порту, адміністрації морських портів України, інших державних підприємств, що забезпечують їх функціонування, та суб'єктів господарювання, що провадять свою діяльність у їх межах;

- збереження та утворення, зокрема на основі об'єднання майна приватної, державної та комунальної форм власності, єдиних майнових комплексів, розташованих у межах території та акваторії морегосподарського комплексу;

- забезпечення конкуренції серед суб'єктів господарювання, що виробляють однакову продукцію (товари, роботи, послуги) у морському порту;

- розмежування адміністративних функцій щодо забезпечення безпеки мореплавства та нагляду (контролю) за безпекою мореплавства і господарської (комерційної) діяльності;

- розмежування функцій забезпечення безпеки мореплавства та нагляду (контролю) за безпекою мореплавства;

- забезпечення безпеки мореплавства та господарської діяльності, що провадиться у морському порту;

- цільового використання портових зборів;

- збереження у державній власності стратегічних об'єктів портової інфраструктури морського порту;

- рівності прав усіх суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у морському порту, недопущення дискримінації у доступі до об'єктів портової інфраструктури загального користування.

Морські порти є найважливішою складовою частиною транспортної і виробничої інфраструктури України. Вони з'єднують економіку країни з світовою і європейською транспортною системою. Від ефективності їх функціонування, рівня їх технологічного та технічного оснащення, відповідності системи управління та розвитку інфраструктури сучасним міжнародним

вимогам залежить конкурентоспроможність українського транспортного комплексу на світовому ринку.

На території українських портів можуть діяти підприємства та організації всіх форм власності, метою і видом діяльності яких є обслуговування суден, пасажирів і вантажів у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Україна є морською державою, що має давні морські традиції та історію. Загальна протяжність морської ділянки державного кордону України становить 1 355 км. До російського вторгнення Україна володіла найпотужнішим портовим потенціалом серед всіх країн Чорноморсько-Азовського басейну: на узбережжі цих морів знаходиться 18 морських торговельних портів і 12 портпунктів.

У портовому господарстві України відбулися суттєві зміни після повномасштабного військового вторгнення РФ. В Україні у тому чи іншому форматі функціонує лише шість морських портів: чорноморські порти «Великої Одеси» – Одеса, Південний, Чорноморськ та дунайські порти Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ.

За даними ДП «Адміністрація морських портів України», вітчизняні морські порти у 2024 році обробили рекордні 97,2 млн. тон вантажів, перевищивши показник 2023 року на 57%. Але це в 3,2 рази менше, порівняно з двома роками перед війною: в 2021 році українські гавані сумарно перевалили 153,3 млн. т вантажів, а в 2020 – 159,1 млн. т.

У 2024 році 9061 судно пройшло через український морський коридор. З них 4651 судно прибуло до українських портів, а 4410 вирушили до портів інших країн. Близько 60 млн. т від загального обсягу склала аграрна продукція, підтверджуючи ключову роль портів в експорті українського агросектору.

Дунайські порти вже не мають рекордних обсягів вантажів періоду блокування портів Великої Одеси.

Питання про те, яким у найближчому майбутньому буде співвідношення відправлень вантажів між портами Великої Одеси та Дунаю, є актуальним.

На сьогодні ця перспектива є не дуже втішною. Причина полягає у тому, що при роботі портів Великої Одеси саме там стабілізується транспортування

зерна. Також у портах Великої Одеси починають стабілізуватися ставки фрахту, зменшується вартість страхування.

Тому доцільність відправлення суден саме через порти Дунаю зменшується. Різниця у майже 100 гривень на тонні між доставленням у порти Великої Одеси через залізницю та у порт Ізмаїл є відчутною.

Загалом, ставки для барж вийшли вже на довоєнний рівень. Доставлення до румунського порту Констанца починається від \$10-12 за тонну вантажу, котрий транспортується.

Через українські дунайські порти нині йде вдвічі менше вантажів, порівняно з рекордними показниками 2023 року (а тоді це було 29 млн. т). Та це щонайменше втричі більше, ніж було до повномасштабного вторгнення, зазначає Міністерство розвитку громад і територій України. В останні роки до війни вантажообіг портів придунайського регіону складав 3-5 млн. т на рік.

Зернові вантажі повернулися до глибоководних портів на Чорному морі закономірно. У Міністерстві агрополітики та продовольства України зазначають, що на них зараз припадає 75% агроекспорту, а на дунайські порти - лише 12%.

Тим не менш, аграрні вантажі через дунайські порти йдуть. У першу чергу їх експортують ті гравці, які зробили інвестиції у інфраструктуру у цьому регіоні.

Так, приблизно половина вантажів «Нібулону» йде через одеські порти, а половина - через Дунай. Незважаючи на те, що логістика виходить на декілька євро на тонні дорожче.

В портах Великої Одеси вартість перевалки коливається від \$15-16 за прямим варіантом, до \$21-23 у форматі роботи через склад [59].

Логістика залежить від світової вартості зерна. Якщо цінові тенденції у світі лишатимуться в тому самому руслі, у якому вони рухаються зараз, логістиці доведеться "утискатися" в плані цін. Портового напрямку це теж стосується великою мірою. Очевидно, що ставки у Великій Одесі падатимуть, аби зберегти вантажопотік зерна у цих напрямках - трейдери не працюватимуть собі в мінус.

Загалом, ті проблеми з відтоком вантажопотоків, які спостерігаються на Дунаї, можуть бути притаманною рисою розвитку всієї перевантажувальної

інфраструктури України під час війни. Очевидно, що морські глибоководні порти є безальтернативними для експорту нашої країни. Тому, які б термінали не зводилися на Дунаї чи на західному кордоні, завжди існуватиме ризик відтоку вантажів на порти великої води. Адже це природній і більш дешевий шлях. Відтак цей фактор постійно слід враховувати, інвестуючи в альтернативну логістику.

З іншого боку, війна продемонструвала, що диверсифікація шляхів постачань і експорту важлива. А отже, ризиками розбудови додаткової інфраструктури повинен перейматися не лише бізнес, а і держава, яка зацікавлена в отриманні валютних надходжень від експорту.

У випадку з Дунайським кластером це може означати для бізнесу роботу з малими партіями вантажів, які не цікаві для портів Великої Одеси; перевалку нішевих товарів, яким зараз "не вистачає місця" в глибоководних портах; орієнтацію на ближчі експортні ринки; більшу гнучкість у наданні послуг тощо.

Україна - єдина з причорноморських держав, яка не користується інструментом вільних економічних зон. Тож, можливо, зараз саме час знов повернутися до цієї ідеї, масштабувавши її на весь Дунайський кластер.

Необхідно вирішувати двоєдину задачу: оптимізувати вантажну базу і забезпечити адекватний розвиток в системі зовнішніх обмежень.

Державою приділяється недостатньо уваги принциповим положенням, які б свідчили про доцільність стимулювання розвитку портів. У цих умовах, найважливіше значення набуває розробка принципів економічного розвитку портового комплексу України, який відповідає критеріям стійкості в системі інтеграційних процесів морської торгівлі і забезпечує ефективність комерційної діяльності всіх виробничих структур порту незалежно від форми власного основного капіталу.

Стратегією розвитку морських портів України на період до 2038 року передбачається, що однією з основних умов для розвитку портової галузі України є скорочення часу та спрощення процедури обробки вантажів за рахунок впровадження новітніх інформаційних технологій. Серед основних завдань

Стратегії у сфері підвищення конкурентоспроможності портової галузі визначено удосконалення системи документообігу, спрощення дозвільних процедур, зменшення часу обробки вантажів. У якості окремого завдання окреслена необхідність удосконалення процедури оформлення вантажів, транспортних засобів та перевезення пасажирів.

Кабінет Міністрів України ухвалив нову Національну транспортну стратегію, яка визначає напрямки розвитку транспорту до 2030 року. Про це йдеться у постанові Кабінету Міністрів № 1550 від 27 грудня 2024 року [60]. Затверджений план дій на 2025-2027 роки. Стратегія враховує виклики, що постали перед транспортною галуззю через війну, та спрямована на відновлення й модернізацію інфраструктури.

Також увагу приділяють підготовці моряків. Планується вдосконалити процедури медичного огляду, створити єдиний реєстр кваліфікаційних документів членів екіпажів й оновити процедури підготовки та дипломування моряків.

Ще одним важливим напрямом є цифровізація. У планах створення інформаційної системи для українських суден та реєстру свідоцтв суден внутрішнього плавання, що інтегрується до європейської бази даних. Це дозволить зробити роботу галузі більш ефективною та прозорою.

Крім того, держава працює над узгодженням свого законодавства з міжнародними стандартами. Планується виконання обов'язкових вимог Міжнародної морської організації, Міжнародної організації праці та ЄС у галузі безпеки судноплавства.

Одним із важливих завдань є приєднання України до Паризького меморандуму та вихід з меморандуму Чорноморського регіону, щоб обмежити вплив Росії на міжнародні рішення.

Інтеграція України у світову господарську систему та активізація транзитних перевезень, зумовлюють необхідність збільшення обсягів та підвищення якості транспортних послуг. Основними завданнями морської

транспортної галузі є: забезпечення безпеки перевезень та збереження вантажів, прискорення обслуговування, зменшення цін і витрат на транспортні послуги.

На жаль, в умовах повномасштабної військової агресії РФ морська транспортна система держави неспроможна забезпечити зростання обсягів перевезень. Підвищується зношеність технічних засобів портів, погіршується їх структура, що негативно впливає на розвиток морських портів та галузі в цілому. Внаслідок цього, вітчизняні порти витісняються з міжнародних ринків транспортних послуг.

В даний час особливої актуальності набуває впровадження європейських стандартів у діяльність українських морських портів. З цією метою українською стороною розроблена та була передана на розгляд ЄС детальна дорожня карта з наближення законодавства України до права ЄС у сфері міжнародного морського транспорту.

Європейський Парламент та Рада ЄС розробили та затвердили численні директиви та регламенти, що застосовуються до роботи морських портів.

В цих нормативно-правових документах визначені вимоги ЄС щодо діяльності та інфраструктури морських портів, їх екологічної безпеки, безпеки від тероризму та технічних вимог до портового обладнання. Крім цього особливу увагу приділено питанням загальних правил і стандартів для організацій з інспектування та огляду суден, а також відповідної діяльності морських адміністрацій, розгортання інфраструктури для альтернативних видів палива, надання портових послуг та про загальні правила щодо фінансової прозорості портів, а також запровадження системи Європейського морського «єдиного вікна».

Збільшення кількості та якості інфраструктурних послуг, що надаються підприємствами сервісного сектора у морських портах, безпосередньо вплине на розвиток портів та на посилення їх ролі як на локальному, так і на національному рівні. Водночас якість інфраструктурних послуг вплине і на їхню вартість та, відповідно, на доходи порту. Насамперед у рамках імплементації директив ЄС у вітчизняне законодавство вимоги ставляться саме до розширення мережі послуг,

які надає держава, – створення відповідних контролюючих органів, використання навігаційних та інформаційних систем підвищення безпеки мореплавства, безпеки життя, екологічної безпеки, а також підвищення ефективності навігації та вантажообігу, наприклад, таких, як SafeSeaNet, e-Customs.

Євроінтеграційний прогрес України в транспортній сфері в 2024 році відносно гармонізації законодавства з морськими принципами ЄС, включаючи державний контроль порту та моніторинг руху суден, був мінімальним. Нині триває розробка та впровадження правил транспортування внутрішніми водними шляхами, що дозволить підвищити безпеку судноплавства та функціонування ринку. Також зауважується, що участь України в Стратегії ЄС для Дунайського регіону та двосторонніх угодах з прибережними державами відображають зусилля щодо полегшення внутрішньої навігації.

Сервісна діяльність зазвичай передбачає безперервну взаємодію між постачальником послуг та клієнтом, де під час надання послуги забезпечується задоволення потреб та очікувань клієнта.

Сервісна діяльність на морському транспорті включає широкий спектр послуг, спрямованих на забезпечення ефективної та безпечної експлуатації суден і портової інфраструктури.

Послуги сервісу мають специфічні особливості, які відрізняють їх від інших видів продуктів:

- безпосередній контакту між клієнтом та постачальником послуг;
- велика кількість нестандартних ситуацій;
- необхідність взаємодії між споживачем та постачальником послуг на всіх етапах надання послуги;
- споживач послуг не може зберегти послугу на майбутнє.

Режими портів, встановлені у них контрольні та сервісні формальності є втіленням митної, морської, податкової, прикордонної тощо політик прибережних держав (держав портів). Забезпеченню їх одноманітності присвячено міжнародні угоди та національні законодавства, розроблено

керівництва та узагальнення кращих практик, в яких уособлено вироблені тривалим досвідом портової діяльності способи та методи роботи урядів, портових адміністрацій, стивідорних компаній та флоту.

За родом своєї діяльності сервісне обслуговування на морському транспорті в експлуатаційно-комерційному аспекті виявляється головним чином у таких сферах, як фрахтування тоннажу, суднове агентування, транспортно-експедиторське обслуговування, страхування й ін.

Основні аспекти сервісної діяльності на морському транспорті (рис. 1):



Рисунок 1. Напрями сервісного обслуговування морської галузі

Для характеристики сервісного складника портових формальностей вважається за доцільне провести класифікацію публічних послуг, що є доступними у морських портах України.

Зокрема, за суб'єктною ознакою вони можуть бути розподілені на послуги, що надаються державними органами і підприємствами, і послуги, що надаються суб'єктами приватного сектору, агентами, портовими операторами, операторами терміналу та іншими суб'єктами господарювання.

До кола державних суб'єктів належать капітани морських портів, ДП «АМПУ», портові оператори (державні стивідори), приватних – морські агенти, портові оператори, оператори терміналів, інші суб'єкти господарювання.

За характером послуги, що надаються у морському порту, розподіляються на ті, що:

- пов'язані з вантажними операціями;
- забезпечують функціонування судна;
- спрямовані на обслуговування пасажирів;
- надаються під час транспортування вантажу.

За характером формування цінової політики виокремлюються:

- спеціалізовані послуги, які надаються у морському порту суб'єктами природніх монополій і підлягають державному регулюванню;
- послуги, що надаються за вільними тарифами.

Основні підрозділи і напрямки сервісної діяльності на морському транспорті (рис. 2) забезпечують ефективність роботи морегосподарського комплексу будь-якої держави.



Рисунок 2. Елементи сервісного обслуговування морської галузі

Окремою категорією послуг (сервісів), які реалізуються у морських портах є сервіси, пов'язані з виконанням зобов'язань за міжнародними договорами України. Серед таких сервісів виокремлюються заходи щодо впровадження у морських портах та портових засобах вимог глави XI-2 SOLAS 1974 та Кодексу охорони суден та портових засобів (International Code for the Security of Ships and of Port Facilities, далі – ISPS-Code) [61] (стосовно перевірки портових засобів, встановлення рівня охорони суден; несення цілодобового оперативного чергування для спостереження за станом охорони та захисту суден, морських портів та портових засобів тощо).

Так, кожне судно під Державним Прапором України, до якого застосовується глава XI-2 SOLAS 1974 та ISPS-Code, перебуваючи у морському порту, підлягає контролю службою морського порту адміністрації морського порту (філії ДП «АМПУ»), або спільно з посадовими особами портових засобів, призначених відповідальними за охорону портового засобу.

Реалізацію норм, правил, стандартів і процедур Додатка до Конвенції SOLAS 1974, ISPS-Code, інших міжнародних та національних актів з морської безпеки на портових засобах морського порту забезпечують відповідні посадові особи портових засобів та відповідні підрозділи адміністрації морського порту.

Слід також відзначити, що Кабінетом Міністрів України затверджуються правила надання послуг з вантажно-розвантажувальних робіт у морському порту та правила надання послуг з обслуговування суден у морському порту та на підходах до них у частині, що стосується зобов'язань за міжнародними договорами України.

Виключно державними підприємствами, установами та організаціями надаються послуги з:

- регулювання руху суден,
- забезпечення проведення аварійно-рятувальних робіт,
- навігаційне-гідрографічного забезпечення мореплавства,
- картографічного забезпечення мореплавства,
- забезпечення запобігання і ліквідації розливу забруднюючих речовин.

Означені послуги надаються в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах морського і внутрішнього водного транспорту.

Необхідно відзначити також, що перелік портових операторів, операторів терміналів у кожному морському порту, а також перелік послуг, які вони надають, визначено в Реєстрі морських портів України, ведення якого здійснюється в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України [62].

Крім того, на офіційному сайті ДП «АМПУ» передбачено можливість приєднання до електронного Договору про взаємодію сторін під час агентування суден в морських портах України [63].

Опубліковано також переліки послуг, що надаються у морському порту за вільними тарифами окремо по кожній філії (адміністрації морського порту), які можуть бути надані морським агентам.

Раціональне управління фінансами портових сервісів отримує прояв у закріпленні засад цільового використання портових зборів у функціонуванні та розвитку морських портів, а також збереження у державній власності стратегічних об'єктів портової інфраструктури морського порту.

За нецільове використання коштів від портових зборів суб'єкт, який допустив таке порушення, сплачує до Державного бюджету України штраф у розмірі 200% використаної не за цільовим призначенням суми портових зборів.

Одним з найбільш характерних та специфічних саме для морського транспорту видів контролю, що здійснюються у портах, є контроль держави порту (Port State Control, PSC), а публічні сервіси, спрямовані на забезпечення безпечного підходу до причалів порту, вантажних операцій тощо, сприяють досягненню високих виробничих показників та збільшення пропускну здатності.

Стандартизація таких контрольних та сервісних формальностей, їх приведення у відповідність до кращих практик та рекомендованих міжнародними спеціалізованими організаціями моделей є першочерговим завданням для формування успішної держави порту та, як наслідок, зайняття нею провідного місця у системі морських транспортних сполучень.

Тісна взаємодія між адміністрацією порту та портовими операторами є визначальним чинником якості сервісних послуг.

Адміністрація порту та оператори можуть досягти успішної та точної обробки вантажів та обслуговування суден шляхом узгодженої оптимізації всіх процесів:

- ціни на портові послуги регулює адміністрація порту, на що спирається операційний персонал при веденні переговорів з перевізниками або плануванні та звітності про операції;

- адміністрація порту разом з портовими операторами бере участь, дотримується або розробляє власні екологічні програми для відповідності міжнародним стандартам;

- відомство видає нормативно-правові акти на основі рекомендацій ІМО для впровадження операторами;

- діяльність портових операторів узгоджується з органом влади, який зазвичай виступає в якості орендодавця від 10 до 30 років.

Таким чином, публічні сервіси – це усі послуги, які надаються учасниками господарського процесу у морських портах, інформація про їх види та вартість є відкритою та представлена у загальнодоступних джерелах. На теперішній час висвітлення порядку надання публічних сервісів у морських портах є необхідним, важливим та відповідальним заходом забезпечення прозорості їх діяльності.

Поступове залучення широкого кола осіб сприяє подальшому формуванню перспективних планів та закладає вектор розвитку доступу до нових логістичних ланцюгів та ринків перевезень, оскільки на теперішній час підходи до публічного управління переважно пов'язуються з підвищенням ефективності адміністрування за мінімізації витрат ресурсів, а також активного залучення громадян до процесу управління.

Аналіз міжнародного досвіду управління портами свідчить у тому, що реалізація концесійних проектів створює систему взаємодії держави й бізнесу, зберігаючи державний контроль над діяльністю порту та забезпечуючи конкурентоспроможність порту з допомогою залучення інвестицій у розвиток портової інфраструктури.

Механізми управління портами у провідних країнах світу доводять необхідність залучення капіталу приватних інвесторів, що дозволить прискорити обробку вантажів за рахунок модернізації чи придбання сучасного портового

обладнання, виділення коштів на розширення складських потужностей, створення нових пасажирських або контейнерних терміналів залежно від специфіки конкретного порту.

Слід зазначити функції структур, які беруть участь в управлінні морськими портами:

- адміністрація порту – забезпечує організацію діяльності порту за рахунок коштів, зароблених портом;
- державна – передбачає фінансування діяльності порту за рахунок коштів державного бюджету;
- громадська - фінансування здійснюється регіональними та муніципальними органами влади;
- приватна – витрати на експлуатацію порту покривають приватні підприємці;
- концесія - витрати з експлуатації порту несуть приватні компанії, які підписали договір концесійної угоди та реалізують концесійний проект у порту.

Проаналізуємо системи управління інфраструктурою міжнародного морського порту (табл. 2.).

Таблиця 2. Управління інфраструктурою морського порту

Країна	Порт	Портова інфраструктура	Інфраструктура акваторії порту
Аргентина	Буенос-Айрес	Адміністрація порту + приватна	Адміністрація порту + приватна
Бельгія	Антверпен	Держава + приватна	Держава
Великобританія	Дувр	Адміністрація порту + концесія	Адміністрація порту
Греція	Пірей	Адміністрація порту + держава + концесія	Держава
Італія	Генуя	Адміністрація порту + громадська + концесія	Держава + адміністрація порту
Китай	Гонконг	Приватна портова адміністрація	Портова адміністрація
Франція	Дюнкерк	Портова влада + держава + концесія	Держава + портове управління

Аналіз підтверджує наявність розвиненої мережі управління портами з допомогою реалізації концесійних проектів. З 19 найбільших портів світу майже половина передбачає організацію портової діяльності у рамках концесійних проектів.

Існують важливі елементи та показники управління портом, що впливають на конкурентоспроможність послуг з обробки вантажів та суден зокрема, в рамках реалізації концесійних проектів у портах.

Процеси, пов'язані з дотриманням правил обробки та зберігання небезпечних вантажів, також мають першорядне значення в роботі порту, у тому числі для запобігання забруднення навколишнього середовища.

Таким чином, виникають найбільш характерні ризики у процесі портової діяльності:

- неналежна робота постачальників портових послуг (ризик затримки в обробці судна чи вантажу);
- недостатня кваліфікація персоналу порту (ризик пошкодження портового обладнання);
- недотримання правил зберігання та обробки небезпечних вантажів (екологічний ризик забруднення акваторії або території порту та прилеглих територій);
- небезпеки інфраструктури порту (ризик травмування працівників порту);
- небезпеки території порту (ризики пошкодження суден, втрати вантажів, аварій).

У разі реалізації концесійного проекту з одним портовим оператором доцільно обговорити та встановити певний набір параметрів, які впливатимуть на ціноутворення. У цьому порт повинен постійно переглядати цю складову, забезпечуючи цим ефективний баланс між якісними і вартісними характеристиками.

Щодо швидкості обробки вантажів і транспортних засобів, то вона також відіграє важливу роль у системі надання ефективних портових послуг.

На цей показник впливає своєчасність проходження різних видів державного контролю, зокрема митного та прикордонного.

Він також враховує час, необхідний для виконання різних формальностей, пов'язаних із сертифікацією вантажів та оформленням необхідних документів як на експортні, так і імпорتنі вантажі, призначені для вільного обігу в Україні.

Швидкість виконання цих процедур найчастіше залежить від двох сторін - власника вантажу (або його представників, зокрема співробітника транспортно-експедиційної компанії, митного брокера) та державного органу, який виконує формальності з контролю за переміщенням товарів та транспортних засобів через митний кордон України.

Саме від рівня кваліфікації експедитора та митного брокера залежать терміни оформлення вантажу та його подальшого проходження через кордон, зокрема до порту.

Тому можна стверджувати, що у цій ситуації існують ризики:

- неправильне оформлення вантажних документів;
- невчасна сплата митних платежів;
- необґрунтований детальний митний контроль вантажу.

Одним з основних факторів, що впливають на показник швидкості обслуговування, є наявність Єдиної інформаційної системи портової спільноти.

Наявність вищезгаданої Системи дозволяє знизити ризики, пов'язані з:

- невчасної доставки вантажів;
- неузгодженості учасників процесу обробки вантажу та транспортних засобів (судно, вагон, автомобіль).

Враховуючи концепцію сталого розвитку суспільства, у процесі реалізації концесійних проектів у портах необхідно дотримуватись встановлених цілей, затверджених на міжнародному рівні для діяльності підприємств.

Насамперед йдеться про забезпечення наступних принципів:

- енергоефективність роботи порту;
- гідна праця працівників порту та економічне зростання підприємства, регіону та держави;

- безпечна експлуатація об'єктів портової інфраструктури за рахунок своєчасної модернізації, ремонту та заміни портового обладнання з урахуванням найкращих інноваційних практик портової галузі;

- сталий розвиток населених пунктів, прилеглих до порту, за рахунок створення нових робочих місць та фінансування розвитку інфраструктурних проектів місцевих громад;

- збереження морських ресурсів шляхом запобігання забруднення акваторії порту.

Концесія як модель управління портами багаторазово продемонструвала свою ефективність по всьому світу.

Велику кількість терміналів у Євросоюзі розвивають портові оператори саме на умовах концесії. Концесія мексиканських портів у 1990-х роках допомогла їм конкурувати з південними портами США і перебрати на себе частину вантажопотоку. Порти Туреччини, до яких застосували цю модель, стали лідерами як за обсягами перевалки, так і за фінансовими показниками в Чорноморському регіоні. Туреччина передавала порти в управління на 36-49 років, основні тендери відбулися у середині 2000-х.

У світі спостерігається тенденція до продовження концесійних угод з діючими операторами. Зокрема, згідно з дослідженням консалтингового агентства Drewry, 21 угода з 27-ми, термін дії яких закінчився протягом останніх трьох років, була подовжена. Лише шість операторів вийшли з проектів.

І хоча основні "концесійні хвилі" у портовій галузі відбулися вже давно, тим не менш, глобальні оператори спостерігають за відповідними змінами у законодавстві країн, що розвиваються, і шукають для себе нові можливості.

Навіть під час війни концесія може завести до України великих інвесторів з міжнародним досвідом, для яких цей формат інвестування є прийнятним і зрозумілим.

Ще одним елементом ефективного управління проектом розвитку порту є захист інтересів трудового колективу шляхом впровадження програм

стимулювання найкращих працівників, покращення умов праці та гідну винагороду за виконану роботу.

В процесі реалізації концесійного проекту в порту необхідно враховувати перераховані вище ризики, пов'язані з діяльністю як приватного інвестора, так і органів державної влади та інших суб'єктів, які беруть активну участь у реалізації проектів інвестиційного розвитку порту.

І саме за умови обліку перерахованих вище факторів, а також ефективної інвестиційної підтримки бізнес-структур, можна забезпечити конкурентоспроможність портових послуг та збільшити обсяг вантажопотоків, які проходять через транспортні вузли.

Європейський досвід управління портами доводить існування різних форм концесії (рис. 3).

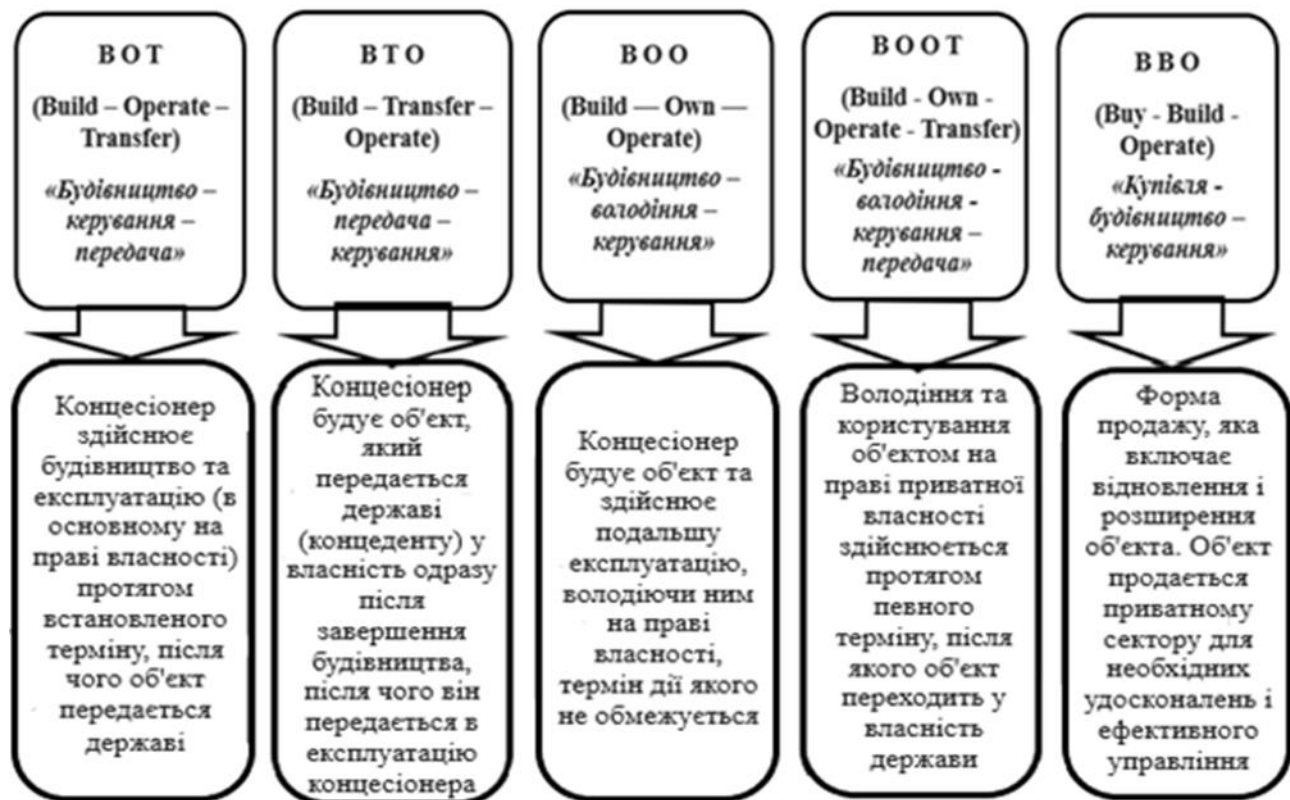


Рисунок 3. Види європейських концесійних проектів

Відповідно до Закону України «Про концесію» [64] концесійні проекти в Україні реалізуються за схемою BOT «будівництво-керування-передача», яка є найпоширенішою у світі.

До початку військової агресії РФ в Україні почали реалізовувати концесійні проекти у портах Ольвія та Херсон. Згідно з концесійними угодами, QTerminals Olvia інвестувала 3,4 млрд. грн. у розвиток порту Ольвія (80 млн. грн. на розвиток інфраструктури Миколаєва), а "Рісойл-Херсон" - 300 млн. грн. на розвиток порту Херсон (18 млн. грн. на розвиток інфраструктури Херсону).

Проте вторгнення РФ, окупація деяких територій, воєнний стан в Україні загальмував практично усі процеси в портах, що створило ризики порушення основних умов підготовлених до реалізації концесійних проектів.

Навіть під час війни українські портові активи все ж таки зберігають привабливість, як об'єкти для інвестицій. Наявний досвід переконує, що визначальним фактором ефективності є вдалий вибір формату інвестування.

Відновлення концесії, приватизаційні конкурси, орендні угоди та прямий М&А - інвестиційне "меню" в портовій галузі в минулому році було досить різноманітним. І насправді це хороший знак, який переконує, що навіть попри високі військові ризики та часткове блокування цивільного судноплавства (а відтак, і можливості отримувати доходи в повному обсязі) в українських портах Чорного моря портові активи є об'єктом особливої уваги з боку як вітчизняних, так і міжнародних інвесторів.

І якщо інтерес останніх в 2023 році носив більше гіпотетичний характер, то український бізнес не лише анонсував плани, але і підписував конкретні угоди. Зокрема, агрохолдинг "Кернел", який вже сьогодні є основним маркермейкером на ринку морської перевалки аграрних вантажів, інвестував понад \$44 млн. в розширення своїх потужностей по експорту соняшникової олії в портах Рені та Чорноморськ.

13 аукціон із продажу єдиного майнового комплексу державного підприємства «Білгород-Дністровський морський торговельний порт» відбувся 7 листопада 2024 р. Переможна пропозиція – 90 млн. грн. У порівнянні з первісною ціна лоту впала на 100 млн. грн. Для завершення приватизації покупець ТОВ "Топ-Оффер" має перерахувати на рахунок ФДМУ 108 млн. грн. з урахуванням ПДВ.

Не досягнувши значних успіхів в приватизації портових активів, Фонд державного майна спробував відігратись в оренді. Так, завдяки оренді об'єктів портової інфраструктури в Одеській області в 2023 році Фонд отримав біля 250 млн. грн - більше третини від всіх надходжень за оренду держмайна в країні.

Поточна складна ситуація у транспортному секторі не зупиняє міжнародні транспортні компанії від інвестування у розвиток портової інфраструктури.

З перспективи не лише фінансової вигоди, а і розвитку галузі найбільша увага інвесторів прикута до концесії у порту Чорноморськ.

Україна зараз політично зацікавлена в реальних проектах з участю провідних інвесторів - це демонстрація інвестиційної привабливості країни навіть під час війни.

Необхідно визначитись щодо ризиків, пов'язаних з реалізацією концесійних проектів у портах України, що розглядаються в умовах військового стану і часткової окупації ворогом більшості портів, а саме:

- ризик зниження рівня концесійних платежів;
- ризик зниження обсягів перевалки вантажів у портах;
- ризик скорочення інвестицій в інфраструктуру, які планувалося спрямувати на забезпечення розвитку довколишніх міст;
- ризик зриву термінів будівництва та модернізації портової інфраструктури;
- ризик забруднення навколишнього середовища у разі неправильного проведення вантажно-розвантажувальних робіт та обробки суден та вантажів, що негативно позначається на екології регіону;
- істотні ризики, які необхідно запобігти, пов'язані з діяльністю робочої сили порту (зниження рівня зайнятості в порту та зменшення заробітної плати);
- законодавчий ризик, пов'язаний із недосконалістю системи регулювання реалізації концесійних проектів;
- тимчасові та фінансові витрати держави. Цей ризик виникає у зв'язку із тривалим періодом підготовки концесійного проекту та обов'язковим залученням консультанта, вартість якого становить близько 250 млн. грн.;

- ризик відхилення пропозицій приватного інвестора державними органами. Це може статися у разі зміни державної транспортної політики чи стратегічних пріоритетів розвитку порту. Для запобігання цьому ризику залучаються міжнародні зацікавлені сторони, у тому числі Глобальний інфраструктурний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародна фінансова корпорація.

Для оцінки портових ризиків, пов'язаних з реалізацією концесійних проектів, пропонується використовувати метод оцінки ризиків, заснований на FMEA-аналізі з визначенням тяжкості небезпек та аналізом типів та наслідків відмов.

Розміщення пріоритетів ризиків здійснюється на експертній основі.

Виходячи зі світової практики розподіл ризиків зацікавлених сторін концесійного проекту з організацією доставки вантажів через порт показаний в (табл. 3.):

Таблиця 3. Розподіл ризиків доставки вантажів серед сторін концесії

Категорія інвесторів	Відсоток ризиків, %
Приватні інвестори	49,08
Держава	24,76
Треті особи (клієнт, представники вантажовласника)	20,75
Трудовий колектив	5,41

Найважчі наслідки ризиків несе приватний інвестор, який є одним із учасників портового концесійного проекту.

Більшість ризиків, що виникають у процесі реалізації концесійного проекту в порту, призводять до критичних та значних наслідків, що негативно впливають на діяльність порту та знижують його конкурентоспроможність.

Сьогодні для світової та української морської спільноти величезне значення мають збалансований розвиток та ефективне використання сервісного обслуговування портів в умовах комплексних загроз.

У 2023 році та на початку 2024 року продуктивність портів у всьому світі продемонструвала позитивні тенденції, зокрема збільшення кількості заходів у порти, покращення зв'язку та покращення обробки вантажів. Після заторів і

уповільнення під час пандемії COVID-19 порти почали відновлюватися та стабілізуватися завдяки сприянню торгівлі та інвестиціям в інфраструктуру [65].

Однак ця стабільність може бути недовгою, оскільки з середини 2024 року спостерігалися явні ознаки відновлення заторів через відхилення та збої внаслідок збоїв у Червоному морі та зменшення пропускної здатності Панамського каналу.

Через російську агресію українські морські порти на Чорному морі лишаються по-суті заблокованими і працюють на мінімумі своїх можливостей, а гавані на Азовському морі опинилися в тимчасовій окупації. На далеко не максимальну потужність здійснюють перевалку лише вітчизняні порти "Великої Одеси" та на Дунаї. На цьому тлі деякі європейські порти отримали додаткові можливості за рахунок переорієнтації українських експортних вантажопотоків, а в якісь з них ситуація в Україні вдихнула нове життя.

Наприклад, польський порт Гданськ у 2023 році обробив рекордні 68 млн. т вантажів, що на 28% більше ніж у 2022 році, коли було оброблено 53,2 млн. т.

Не в останню чергу через Україну в порту зросли обсяги перевалки зернових та руди, генеральних вантажів.

В 2023 році порт Констанца збільшив об'єм оброблених вантажів до 75,5 млн. т, що на 12% більше показника 2021 року. У загальному обсязі перевалки зерно (значна частка якого українське) склало 31,7%. Така динаміка майже повністю була забезпечена за рахунок імпорتنих вантажів для України або експорту нашої продукції.

З огляду на складнощі експорту продукції в умовах військового стану в Україні, вантажовідправники загалом не охоче коментують нові логістичні маршрути. Але відомо, що, крім вже згаданих портів, експортери ГМК перенаправили свою продукцію до портів Гамбург, Бремен і Бремерхафен в Німеччині, Рієка - в Хорватії, Бургас - в Болгарії.

Майбутнє міжнародної портової галузі визначається поточною зміною парадигми в секторі судноплавства та глобальній економіці, оскільки декарбонізація стає глобальною метою. Оскільки судна переходять на

альтернативні види палива, портовий сектор повинен реагувати на пов'язані з цим проблеми та можливості.

Протягом останніх трьох десятиліть управління портами TrainForTrade ЮНКТАД Програма здобула міцну репутацію як глобальна мережа навчання та нарощування потенціалу для портів.

Порти та судноплавство перебувають у "періоді глибокої невизначеності", якщо їм не ясно напрямом, швидкість та взаємозв'язок основних рушійних сил змін у довгостроковій перспективі (таких як зміна клімату та зусилля щодо стримування геополітичної напруженості). Рішення про інфраструктурні системи може бути дуже важким, коли доводиться стикатися з глибокою невизначеністю.

Підтримання ролі українських портів у міжнародній торгівлі під час війни стає важливим завданням Української держави, що потребує визначеності у стратегії функціонування морської галузі України під час війни. На жаль, така стратегія не розроблена Україною ані для портової галузі, ані для економіки України в цілому.

Згідно зі звітом Комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів країна не має повного контролю над своєю береговою лінією через війну.

Україні все ще потрібно впровадити законодавство, яке відповідає Регламенту ЄС щодо портових послуг.

Як прапорна держава, Україні слід продовжувати зусилля і приймати необхідні заходи для покращення якості свого флоту.

Україні слід продовжувати працювати над виконанням умов для визнання свідоцтв про навігацію екіпажів в ЄС відповідно до Директиви ЄС 2017/2397 від 12.12.2017 про визнання професійних кваліфікацій у внутрішньому судноплаванні [66].

Додаткове законодавство щодо функціонування ринку, доступу до професії, систем інформації та небезпечних вантажів все ще потрібно прийняти та впровадити.

Міркуваннями щодо генезису сервісної портової інфраструктури України під час війни є:

-Необхідність правових вдосконалень для підвищення ефективного управління портовою інфраструктурою. Це включає в себе впровадження дієвих механізмів управління портовим господарством, розпорядження та використання стратегічною інфраструктурою, а також впровадження тимчасових актів співробітництва з країнами-партнерами на період воєнного часу, вдосконалення контрольних заходів між державними та приватними суб'єктами, здатних забезпечити баланс інтересів учасників під час війни.

- Необхідно виділити наступні орієнтири в правовому стимулюванні сервісного обслуговування портів на період до завершення війни: регламентація інвестування в розвиток та модернізацію портової інфраструктури в інтересах забезпечення функціонування портів в умовах воєнної загрози; стимулювання мультимодальних перевезень; державна підтримка сервісної діяльності українських портів у функціонуванні стратегічної інфраструктури.

- Слід виділяти два основні етапи функціонування портової інфраструктури України у період війни: перший етап правової невизначеності щодо перспектив галузі в умовах російської агресії проти України та другий період стабілізації суспільно-правових відносин під час війни, утворених передумовами для проведення програмованої державно-правової політики на найближчий час як елемент воєнної економіки.

- Виклики, які постають перед сервісною портовою інфраструктурою України в умовах воєнного стану: забезпечення державної таємниці у контексті інформації про функціонування портової інфраструктури під час війни; функціонування портової галузі на підставі підпорядкування рішень адміністрації портів наказам військового командування; стимулювання суб'єктів господарювання для відновлення роботи портів, пошкоджених внаслідок російського вторгнення; забезпечення безпеки роботи портів в умовах мінної небезпеки та ракетних обстрілів; переорієнтація вантажопотоку з морських портів, розташованих на тимчасово окупованих територіях, на інші порти

України; розвиток мультимодальних перевезень для зменшення залежності від водного транспорту та оптимізування логістичних потоків.

Крім впливу невизначеності зовнішнього середовища (її прояви загальносвітового, державного та галузевого рівня) всередині сервісних підприємств морської галузі також можуть існувати причини виникнення нестабільності діяльності.

На основі узагальнення досліджень сервісних компаній, пропонується розрізняти чотири стадії розвитку нестабільності всередині них (табл. 4).

Таблиця 4. Стадії розвитку нестабільності всередині сервісної компанії

Стадія розвитку нестабільності	Характерні риси стадії	Дії керівництва на певній стадії
Зародження	Початок дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії.	Найчастіше негативний вплив лишається непомітним для керівництва на даній стадії, компанія продовжує нормальне функціонування. Керівництво намагається виключити вірогідність розвитку нестабільної ситуації.
Прояв нестабільності	Накопичення відхилень різних показників від норми, систематичне порушення бізнес-процесів та стандартного функціонування компанії.	Негативні прояви у функціонуванні компанії є очевидним для працівників, їх підтверджує керівництво. Проводиться аналіз нестабільного стану, виявлення його причин та ключових показників, що в майбутньому будуть свідчити про позитивний або негативний розвиток ситуації.
Подолання нестабільної ситуації	Відстеження і контроль результатів впровадження стабілізаційних заходів, моніторинг ключових показників-індикаторів стану компанії, що свідчать про покращення або погіршення ситуації.	Керівництво самостійно або за допомогою працівників чи експертів на основі проведеного аналізу стану компанії розробляє систему заходів з подолання проявів нестабільності.
Згасання нестабільності	Якщо компанії вдалося подолати прояви нестабільності у своїй діяльності, починається здійснення заходів з відновлення, підрахунок втрат та використання нових можливостей. Якщо подолання негативних тенденцій не можливе з застосуванням усіх прийнятних антикризових заходів, починається процес ліквідації та процедура банкрутства.	Керівництво уточнює ринкові позиції компанії та виходить на нові ринки. На цій стадії також можливі реорганізація, зміни в кадровій політиці, розширення номенклатури послуг.

Дії керівництва є запорукою переходу нестабільної ситуації з однієї фази в іншу та основою для подальшої розробки антикризових заходів.

Викликає занепокоєння факт того, що у законодавство про морські порти, зокрема й Закон України «Про морські порти України», не було внесено жодних змін під час дії воєнного стану, морської блокади та здійснення заходів щодо одностороннього забезпечення функціонування зернового коридору.

Отже законодавство України, розраховане на мирний час, продовжує регулювати портову інфраструктуру під час війни, хоча змінилися безпекові, управлінські, господарські, банківські та інші умови функціонування галузі.

З початку російської агресії проти України розпочалося блокування всіх морських портів України московським флотом. Ця блокада суттєво вразила український експорт, що призвело до дефіциту зерна на світовому ринку та до істотного зростання цін на сировинні товари.

Але значення портів, їх інфраструктури для економіки та безпекової ситуації не зменшилося. Без постановки та вирішення проблем правого забезпечення функціонування портової галузі в умовах війни як форми підтримки державою враженої війною інфраструктури, навряд чи можна очікувати на побудову воєнної економіки, здатної забезпечити потреби оборони та соціальної сфери під час війни.

Генезис функціонування портової інфраструктури України під час війни можна умовно розділити на два основних етапи, кожний із яких прямо залежить від безпеки функціонування портового господарства, бізнесової активності та інших чинників, що впливають на сприйняття суб'єктами надання портових послуг можливості здійснення господарської діяльності під час війни.

Не можна не відмітити питання нестачі інвестицій під час війни. Портова інфраструктура України потребує значних інвестицій у модернізацію та розширення особливо в період руйнувань, спричинених війною. Однак, через брак фінансових можливостей держави та суб'єктів господарювання, відповідні відновлювальні заходи не можуть мати загальний характер – вони мають узгоджуватися із безпековою ситуацією, перспективами відновлення ракетних

нападів та здатності збройних сил забезпечити безпеку морських шляхів під час війни.

Це обумовлює потребу раціонального програмного фінансування заходів відновлення портової інфраструктури в умовах додержання державної таємниці стосовно обсягу та напрямів відповідного відновлення. Під час війни потрібно рахуватися з недостатньою прозорістю та конкурентоспроможністю ринку.

Це ускладнювало залучення інвестицій та розвиток портової інфраструктури. На сьогоднішньому етапі потрібні екстраординарні заходи стимулювання на основі не лише прямого державного замовлення портових послуг, державного страхування та кредитування суб'єктів портової галузі, алей укладання договорів про спільну діяльність у межах державно-приватного партнерства, здатні гарантувати суб'єктам господарювання проведення безпекових заходів щодо захисту майна та створення гарантій швидкого відновлення приватної інфраструктури, задіяної у портовій галузі під час війни.

Це необхідно було здійснювати ще на етапі війни, коли російська агресія проти України була значною мірою локалізована звільненням частини правобережної України від російських загарбників. На цьому етапі портова інфраструктура України вимагає чітких правових рішень щодо визначення умов співробітництва держави та бізнесу у часи воєнної економіки, коли всі учасники процесу усвідомлюють мобілізаційні плани, безпекові ризики, але мають змогу планувати господарську діяльність та відповідні фінансові витрати при капіталовкладеннях як приватного, так і державного характеру.

Зважаючи на нестачу обладнання у портах протягом останніх років та зростаючий попит на морські перевезення, надто оптимістичні перевізники, які конкурують за частку ринку, можуть замовити надмірну кількість нових потужностей, що призведе до погіршення умов на ринку морських перевезень.

Основними викликами для морегосподарському комплексу Україні в умовах агресії РФ є:

- зростання логістичних витрат, викликане блокуванням морських портів та чергами на прикордонних переходах,

- брак кадрів, пов'язаний з мобілізацією, загибеллю та міграцією населення,
- транспортні блокади та інші обмежувальні заходи країн ЄС, що запроваджуються в односторонньому порядку країнами всупереч рішенням ЄС,
- необхідність звільнення окупованих територій країни,
- зняття з блокади та відновлення роботи морських портів,
- відновлення судноплавної діяльності та розвитку флоту країни,
- переорієнтація вантажопотоку та збільшення частки водного внутрішнього транспорту у ньому,
- розроблення системи мультимодальних перевезень із залученням українських портів,
- підвищення потужності та збільшення обсягів перевезень морськими водними шляхами,
- діджиталізація та модернізація наявних портів та їх систем роботи,
- покращення стану портів з точки зору впливу на екологію,
- підвищення кваліфікації українських моряків та спеціалістів портового сервісу.

Ситуація в умовах воєнного стану та морської блокади, особливо в умовах окупації територій та мінної небезпеки, представляє значні виклики для портової інфраструктури.

У порівнянні з 2022 роком, основні виклики змінилися. У 2022 році основним викликом було переорієнтування логістики на залізничний та автомобільний транспорт.

У 2023 і 2024 роках основним викликом став брак кадрів, пов'язаний з воєнними діями та міграцією населення.

Посилення мобілізації в 2024 році так чи інакше зачепило всі підприємства, які працюють в Україні. Проблема вирішення кадрового питання постала й перед працівниками сервісних підрозділів морської галузі. Роботодавці скаржилися, що буквально не встигають найняти працівників на заміну мобілізованим,

оскільки потенційні нові співробітники відразу потрапляють у поле зору військових рекрутерів.

Йдеться передусім про працівників робітничих спеціальностей, кранівників, водіїв та докерів.

Внаслідок російського вторгнення в Україну було пошкоджено або знищено значну частину портової інфраструктури країни. Зокрема, були зруйновані або пошкоджені: доки, крани, склади, транспортні системи. Також були затоплені або пошкоджені судна, які знаходилися в портах.

Окупація російськими військами значної частини території України призвела до того, що порти, розташовані на цих територіях, перестали функціонувати. Це стосується портів Херсона, Миколаєва, Бердянська, Маріуполя та інших.

Мінна небезпека в морі, створена російськими військами, ускладнює навігацію в акваторії Чорного моря і роботу морських портів.

Небезпека від ракет і безпілотних апаратів, які запускаються російськими військами, також створює ризики для роботи портів.

Оптимізація управлінських процесів у портовій галузі є необхідною для підвищення її ефективності та стійкості. В умовах невизначеності, важливо впроваджувати сучасні управлінські практики з метою активного впровадження механізму забезпечення стійкості портового сервісу за умов воєнного стану (рис.10).

Для вирішення цих проблем ще до війни пропонувалося акцентувати увагу на розвитку технічної складової забезпечення розвитку (переобладнання та розширення причалів, модернізація глибоководних причалів) та якості транспортно-логістичних послуг (забезпечення конкурентоздатної логістики та мультимодального сполучення портів з логістичними центрами країни).

При цьому управлінська складова, яка включає в себе формування ефективної системи управління, має бути виведена з тіні, тим самим забезпечить більшу безпеку та надійність міжнародної торгівлі. Для цього потрібні певні заходи державної підтримки під час воєнного стану, які матимуть поточний

ефект, але й дозволять реалізувати економічні очікування інвесторів у майбутньому завдяки розуміння здатності держави розробляти та впроваджувати дієву економічну політику в складних умовах.



Рис. 10. Механізм забезпечення економічної стійкості сервісного сектору морської галузі

Інвестування в модернізацію портової інфраструктури на основі принципу першочерговості заходів капіталовкладення, що забезпечують функціонування економіки під час війни. Це має включати цільове будівництво, а також впровадження новітніх технологій у тій частині портової інфраструктури, яка є елементом функціонування воєнної економіки та безпекової складової логістики в цілому.

Розвиток мультимодальних перевезень також потребує спеціальних економіко-правових заходів, у тому числі в частині створення спільних

коридорів безперешкодного транзиту української аграрної та іншої продукції в порти Європи.

Це потребує не лише будівництво терміналів для інтермодальних перевезень та розвиток зв'язків між портами та іншими видами транспорту, але й встановлення контролю держави України за цільовим використанням відповідних коридорів суб'єктами господарювання України, особливо великим бізнесом. Останнє вимагає запровадження спеціальних заходів відповідальності до порушників міждержавної дисципліни транспортних коридорів.