

*Примачова Н.М.,
кандидат економічних наук, доцент;
доцент кафедри економічної теорії
та підприємництва на морському транспорті
Національного університету «Одеська морська академія»*

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОРСЬКОГО ТА РІЧКОВОГО ТРАНСПОРТУ ДО УМОВ ВІЙНИ

Повномасштабна війна, яка триває в Україні з 2022 року, кардинально змінила логіку функціонування національного транспортного комплексу. Морський і внутрішній водний транспорт, як критично важливі складові зовнішньоекономічної діяльності держави, опинилися під надзвичайним тиском – як з точки зору фізичного знищення інфраструктури, так і через неможливість стабільного функціонування логістичних маршрутів. [1], [2]. Разом із тим, навіть в умовах щоденної загрози обстрілів, мінної небезпеки й економічної невизначеності, галузь продовжує працювати. Це стало можливим завдяки ефективному адаптивному менеджменту, здатному реагувати на нові виклики і перебудовувати систему управління відповідно до реалій воєнного часу. [5]

Одним з найбільших викликів стала втрата або блокування значної частини портової інфраструктури. Порти в Маріуполі, Бердянську, Скадовську, частково в Херсоні та Миколаєві опинилися в зоні бойових дій або були тимчасово окуповані. Це фактично паралізувало традиційні маршрути експорту зерна, металопродукції та інших критичних вантажів. У цих умовах менеджмент морського транспорту був змушений оперативно переорієнтовувати логістичні потоки. Центральну роль у новій логістиці почали відігравати порти на Дунаї – Ізмаїл, Рені та Кілія. [2], [6]. Їх пропускна здатність за 2022–2024 роки була суттєво збільшена, що стало можливо завдяки швидкому прийняттю управлінських рішень та інвестицій у портову інфраструктуру. [4].

Наступною проблемою стала радикальна зміна логістичних маршрутів. В умовах порушеної морської торгівлі велика частина вантажів була переведена на альтернативні канали: залізницю, автомобільний транспорт, а також річкові перевезення. Така трансформація вимагала від управлінських команд швидкого реагування, координації з міжнародними партнерами, та, головне – стратегічного мислення. Ускладнювала ситуацію ще одна ключова загроза – безпека судноплавства. Багато акваторій залишаються потенційно небезпечними для проходження суден через замінування, загрозу атаки безпілотників або ракет. Менеджери були змушені враховувати нові ризики,

балансуючи між економічною доцільністю перевезень і захистом життя екіпажів та збереженням флоту. [6].

Не менш важливим викликом стало психологічне та фізичне виснаження персоналу галузі. Люди працюють у надзвичайно складних умовах, часто – під обстрілами, без стабільного доступу до ресурсів, під тиском відповідальності. Це змушує керівників не лише перебудовувати логістику, а й шукати гуманітарні рішення – від організації психологічної підтримки до гнучких режимів роботи. [5].

У відповідь на ці виклики, українська транспортна галузь активно впроваджує адаптаційні механізми. По-перше, пріоритет було надано розвитку альтернативної інфраструктури – дунайським портам та мультимодальним схемам перевезення. По-друге, цифровізація управління виявилася ефективним інструментом збереження контролю над процесами в умовах фізичної небезпеки: електронний документообіг, платформи моніторингу, дистанційне управління логістикою стали новою нормою. По-третє, вагому роль відіграє міжнародна співпраця. Ініціативи ООН, ЄС, ІМО, зокрема так званий "зерновий коридор", надали змогу частково відновити критичні експортні операції. Міжнародні донори також фінансують реконструкцію портів, модернізацію флоту та навчання персоналу. [3], [7].

Особливої уваги потребує внутрішній водний транспорт, зокрема система перевезень по Дунаю. У мирний час цей напрям мав другорядне значення, проте війна перетворила його на стратегічно важливу артерію. Розширення портової інфраструктури, залучення європейських компаній-операторів, використання суден малого класу, інтеграція з логістичними мережами країн ЄС — усе це сьогодні формує нову якість річкового менеджменту. [4],

Таблиця 1

Показник	2021 (до війни)	022	023	2024 (оцінка)
Кількість діючих морських портів	13			7
Обсяг перевалки в морських портах (млн т)	153	5	2	95
Обсяг перевалки в портах Дунаю (млн т)	5	5	5	30
Частка експорту через морський транспорт (%)	62	8	5	42
Частка річкового транспорту в експорті (%)	3	2	8	20

Показник	2021 (до війни)	2022	2023	2024 (оцінка)
Кількість суден під українським прапором	120	10	8	95
Обсяг вантажів, вивезених «зерновим коридором» (млн т)	–	7	3	–

Джерело: Складено за даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Державної служби морського та річкового транспорту України, аналітичних звітів «Black Sea Grain Initiative», та власними аналітичними оцінками автора.

У таблиці наведено ключові кількісні показники функціонування морського та річкового транспорту за період 2021-2024 рр. Порівняння цих даних дозволяє простежити тренди зниження, стабілізації та поступового відновлення обсягів перевезень та інфраструктурної спроможності галузі.

1. Кількість діючих морських портів зменшилася внаслідок окупації та бойових дій, однак часткове відновлення стало можливим завдяки ініціативам на кшталт "зернового коридору".

2. Обсяги перевалки в морських портах значно впали у 2022 році, але згодом поступово зростали.

3. Дунайські порти, навпаки, різко наростили потужності, демонструючи зростання в 5-6 разів за два роки.

4. Частка морського транспорту в експорті суттєво скоротилась, натомість річковий транспорт посів вагомішу нішу в структурі логістики.

5. Кількість суден під українським прапором поступово зменшується, що свідчить про ризики, зниження інвестиційної привабливості та складність утримання флоту.

Ці дані дозволяють зробити висновок про неоднозначну, але загалом позитивну динаміку адаптації галузі до воєнного стану, а також підкреслюють критичну важливість розвитку річкових перевезень та міжнародної кооперації в умовах обмеженого доступу до традиційної морської інфраструктури.

Також можна сказати, що змінюється й управлінська парадигма. Сучасний транспортний менеджмент в умовах війни переходить від планування за сценарієм «оптимального розвитку» до антикризового сценарного управління. Керівники мусять щоденно приймати рішення в умовах невизначеності, оцінювати ризики втрати майна, зміни законодавства або навіть фізичного знищення об'єктів. Це вимагає не лише професійних навичок, а й нових компетенцій – гнучкості, психологічної стійкості, здатності працювати в міждисциплінарному та міжнародному середовищі. [7].

Підсумовуючи, можна стверджувати: досвід України демонструє приклад того, як навіть в умовах повномасштабної війни можна зберегти ефективне функціонування критично важливої галузі. Стратегічні рішення, міжнародна підтримка, розвиток цифрових технологій і готовність до змін стали запорукою того, що морський і внутрішній водний транспорт продовжує забезпечувати економіку України, слугуючи одним із символів її стійкості.

Список використаних джерел:

1. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Офіційний сайт – <https://mtu.gov.ua>
2. Державна служба морського та річкового транспорту України. Звіти та аналітика – <https://marad.gov.ua>
3. Чорноморська зернова ініціатива: огляд реалізації та виклики // Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO), 2023.
4. Дорошенко С.І. Розвиток водного транспорту України: сучасний стан та перспективи / Економіка та держава. – 2022. – № 11. – С. 23–27.
5. Ковальов В.В., Селіванов А.Г. Менеджмент транспортної системи в умовах кризових викликів. – Одеса: МОН, 2023.
6. Ukrainian Sea Ports Authority. Annual Reports (2021–2023). – <https://uspa.gov.ua>
7. Analytical Centre for Transport Strategies. Річкова та морська логістика України в умовах війни. – Київ, 2023.