

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Рунчева Софія Віталіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового
транспорту»

Науковий керівник
Мезіна Л. В.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2024

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: пошук оптимальних шляхів розвитку портової інфраструктури під час війни та інших умовах невизначеності, а також підвищення їх конкурентоспроможності		
2	Об'єкт дослідження – портова галузь України в цілому		
3	Предмет дослідження – соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку портової галузі України в умовах невизначеності		
4	ВСТУП		
5	РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ		
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПОРТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ		
7	РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ		

8	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ		
9	ВИСНОВКИ		
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		
11	Анотація		
12	Формування ілюстративного матеріалу		
13	Відгук керівника		
14	Рецензування		
15	Дата захисту		

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ	
1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління невизначеністю в портовій галузі	8
1.2. Умови конкурентного розвитку портового бізнесу	17
1.3. Показники ефективного позиціювання портової галузі в умовах невизначеності	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПОРТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
2.1. Збалансований розвиток та ефективне використання портових потужностей	32
2.2. Оптимізація системи управління галузі морських портів	38
2.3. Сучасний стан та тенденції розвитку портів України	44
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	
3.1. Адаптація портової галузі України до умов невизначеності	51
3.2. Економічна оцінка зміни стану портової галузі України в умовах ризику	60
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	
4.1. Призначення та зміст Міжнародного кодексу з охорони суден та портових засобів (Кодекс ОСПЗ) (ISPS Code)	68
4.2. Основні визначення і завдання охорони праці. Заходи, що спрямовані на збереження життя, здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності	71
4.3. Загальна організація боротьби з пожежею на судні в порту	74
4.4. Здійснення контролю держави порту за виконанням експлуатаційних вимог та приймальні споруди відповідно до вимог Додатку I Міжнародної	

конвенції по запобіганню забруднення з суден 1973 року, зміненої протоколом 1978 року	76
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
АНОТАЦІЯ	90

ВСТУП

Тема роботи «Стратегія забезпечення розвитку портової галузі в Україні» є актуальною, адже від початку повномасштабного вторгнення росії на територію України вся транспортна інфраструктура зазнала великих втрат, а саме через блокування морських шляхів агресором, портова галузь отримує неймовірні збитки.

Забезпечення розвитку портової галузі України в умовах невизначеності є важливою проблемою в контексті її стратегічного управління та конкурентоспроможності. У зв'язку з геополітичними, економічними, технологічними та екологічними викликами, які впливають на портову індустрію, необхідно провести дослідження з метою визначення оптимальних стратегій розвитку та управління. Актуальність цієї теми підкреслюється необхідністю забезпечення ефективної та стійкої роботи портів в умовах невизначеності, що вимагає аналізу та розробки стратегій.

Метою роботи є пошук оптимальних шляхів розвитку портової інфраструктури під час війни та інших умовах невизначеності, а також підвищення їх конкурентоспроможності.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести аналіз сучасного стану портової галузі України та визначити основні фактори невизначеності, які впливають на її розвиток.
- вивчити теоретичні аспекти стратегічного управління невизначеністю в портовій галузі.
- обґрунтувати необхідність досліджень для підприємств, організацій та установ у контексті розвитку портової галузі в умовах невизначеності.
- визначити перспективи та напрями розв'язання проблеми стратегічного забезпечення розвитку портової галузі в Україні в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є портова галузь України в цілому, яка охоплює усі порти, термінали та інфраструктуру, пов'язану з морськими, річковими та іншими видами транспорту, що забезпечують обробку та перевезення вантажів.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку портової галузі України в умовах невизначеності. Він включає аналіз ключових факторів, які впливають на розвиток портової галузі, визначення стратегій управління невизначеністю та розробку пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності портів в Україні.

Методи досліджень: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, економічний аналіз, статистичний аналіз, метод сценаріїв. Ці методи забезпечили комплексний підхід до дослідження проблеми та дозволили розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності портів України.

РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління невизначеністю в портовій галузі

Стратегічні рішення - це управлінські дії, спрямовані на вирішення конкретних стратегічних завдань компанії [1]. Стратегічні рішення - це такі управлінські рішення, що:

- орієнтовані на майбутнє і є основою для прийняття управлінських рішень;
- пов'язані з невизначеністю, оскільки враховують вплив неконтрольованих факторів зовнішнього середовища на організацію;
- вимагають значних ресурсів і мають значні довгострокові наслідки для бізнесу.

Стратегічні рішення є інноваційними за своєю природою і часто вимагають заходів (наприклад, переконання, навчання, участь у формулюванні стратегії, стимулювання) для подолання опору впроваджуваним змінам. На відміну від тактичних рішень, варіанти дій є невизначеними, а результат залежить більше від якості та адекватності рішення, ніж від швидкості його прийняття.

Стратегічне управління базується на прийнятті бізнес-рішень, орієнтованих на характеристики зовнішнього середовища та досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Визначення набору стратегічних альтернатив є складним завданням. Керівництво національних підприємств може визнавати необхідність розробки ефективних стратегій, але зберігати виробничі звички та внутрішньо орієнтований менеджмент. Важливу роль у вирішенні проблеми стратегічного управління процесом розвитку відіграють фактори невизначеності. Тому при формулюванні стратегій необхідно оцінювати ризики діяльності.

Оскільки цілі базуються на гіпотезах про майбутній розвиток, їх обґрунтованість залежить від правильності бачення і коректності припущень про розвиток компанії. Чим більш віддалений період, тим більша невизначеність щодо майбутнього і тим загальніші цілі. Якщо базова інформація про перспективи є достатньо надійною, бажано точно слідувати стратегії. З іншого боку, якщо з високою ймовірністю можна передбачити низку можливих ситуацій, слід розробити план для конкретного випадку (наприклад, уряд готується прийняти відповідні законодавчі зміни, які матимуть значний вплив на стратегію розвитку компанії, але конкретні аспекти цих змін невідомі, тому слід розглянути всі можливі варіанти).

Таким чином, якщо невизначеність може бути зведена до обмеженої можливої "ситуації в навколишньому середовищі", прийняття оптимальних рішень є більш імовірним, але якщо майбутні рішення важко прийняти, керівництво компанії повинно бути гнучким, щоб підтримувати стійкість. Таким чином, сукупний вплив усіх груп факторів зовнішнього середовища становить певний рівень нестабільності, а отже, і доцільність використання тієї чи іншої системи (або типу) менеджменту на підприємстві.

У багатьох випадках сучасні підприємства намагаються уникнути невизначеності, уникаючи рішень, пов'язаних з ризиком невизначеності зовнішнього середовища, розглядаючи лише нагальні проблеми і не розробляючи довгострокових стратегій [2]. Ця найпоширеніша управлінська помилка, спричинена нерозвиненістю стратегічного мислення, призводить до поступової втрати стратегічної позиції на ринку та формування кризових ситуацій.

Однак навіть ситуації, які можуть бути передбачені менеджментом, містять елементи ризику. Причини цього полягають в наступному:

- навіть якщо прогнози майбутніх умов ведення бізнесу є правильними, компанія може працювати з певними відхиленнями від плану;
- прогноз майбутніх умов ведення бізнесу, який лежить в основі припущень, сам по собі є прогнозом можливих ситуацій;

- реалізуючи свою стратегію, компанія неминуче зіткнеться з жорсткою конкуренцією з боку інших організацій, які, в свою чергу, намагатимуться мінімізувати ефективність діяльності своїх конкурентів шляхом посилення конкуренції.

Тому ймовірність того, що обрана стратегія може бути реалізована, залежить від основних джерел невизначеності:

- невизначеність в оцінці результатів;
- невизначеність у прогнозі навколишнього середовища;
- невизначеність у реакції конкурентів та впливових груп.

Більшість тенденцій у навколишньому середовищі не можуть бути своєчасно спрогнозовані та оцінені керівництвом компанії. У таких випадках необхідно визначити ступінь нестабільності (невизначеності) зовнішнього середовища і враховувати його при прийнятті бізнес-рішень [2].

Невизначеність - це об'єктивна неможливість отримання абсолютної інформації про об'єктивні і суб'єктивні фактори функціонування системи, невизначеність її параметрів. Чим більше невизначеність при прийнятті економічних рішень, тим вище ступінь ризику. Її існування не завжди є негативним чинником, оскільки це мотивує самостійно вирішувати економічні проблеми та спонукає до ініціативності й творчого пошуку [3].

Кількісно невизначеність визначається як ймовірність відхилення результату від очікуваного (або середнього) значення або просто як ймовірність негативного відхилення кінцевого результату події ("чиста" невизначеність).

Класифікація за ступенем ймовірності виникнення події дозволяє відрізнити повну невизначеність від часткової невизначеності і повної визначеності. Невизначеність, часткова або повна, насправді пояснюється тим, що економічні проблеми зводяться до завдання вибору з певної кількості варіантів. У той же час економічний суб'єкт володіє повною інформацією про стан системи і широкими можливостями для точного опису всіх доступних даних для розробки оптимального рішення. Невизначеність інформації може

бути усунена шляхом визначення ймовірності того, що цю інформацію можна очікувати.

- Повна невизначеність - це тип невизначеності, що характеризується прогнозом події, близьким до нуля. В умовах повної невизначеності бізнес не може прогнозувати як власні перспективи розвитку, так і ринок в цілому.
- Повна визначеність - характеризується близькою до 1 прогностичністю події та дає можливість суб'єктам господарської діяльності із ймовірністю 100% прогнозувати не тільки свою стратегію на ринку, але і його тенденції розвитку.
- Часткова невизначеність характеризується ймовірністю виникнення події і, отже, ступенем його прогнозу від 0 до 1. Часткова невизначеність для суб'єктів господарської діяльності має конкретний практичний характер, на відміну від першого та другого видів, які являють собою теоретичне припущення щодо можливостей господарських суб'єктів [4].

Залежно від того, як визначати ймовірність випадку, існує 2 типи невизначеності - статистична та нестатистична [5]. Якщо можна використовувати статистичні дані, імітацію та експериментальне моделювання для спостереження за невизначеними параметрами в достатній кількості, то можна визначити частоту станів, яка вважається наближенням до ймовірності. Цей тип невизначеності називається статистичним. Якщо події, в яких бере участь людина, повторюються недостатню кількість разів або взагалі не спостерігаються, і їх реалізація можлива тільки в майбутньому, існує нестатистична невизначеність. У цьому випадку можна використовувати поняття ймовірності для визначення його числового значення. Тут ймовірність не розглядається як обмеження частоти події, але застосовується впевненість у тому, що ця подія відбудеться, тобто поняття суб'єктивної ймовірності.

За об'єктом невизначеності розрізняють [6]:

- людська невизначеність пов'язана з нездатністю точно передбачити поведінку людей під час роботи;
- технічна невизначеність, яка пов'язана з надійністю обладнання, непередбачуваністю виробничого процесу, складністю технології, рівнем автоматизації, обсягом виробництва, швидкістю відновлення тощо;
- соціальна невизначеність визначається бажанням людей встановлювати соціальні зв'язки та допомагати один одному.

На практиці зниження рівня невизначеності, необхідне для прийняття господарських рішень, забезпечується:

- за допомогою збору інформації, яка знижує невизначеність очікувань;
- обробкою інформації за допомогою аналізу, прогнозування, складання сценаріїв і уточнення причин, форм і наслідків невизначеності;
- розробкою моделей, адекватних ситуаціям, що мають місце, і здобуттям у результаті моделювання значень цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкта управління та навколишнього середовища.

Існує декілька основних факторів, які впливають на невизначеність [7], наразі важливим є науково-технічний прогрес. З одного боку, створення нового обладнання, нових технологій засноване на результатах наукових досліджень, які абсолютно неможливо точно передбачити, а з іншого - робить сильний вплив на продуктивність, що відбивається на зміні факторів витрат і продуктивності. трудомісткість, ефективність, ефективність і т. д. досягнення науки і техніки призводять до того, що ранній набір знань, що використовуються при прийнятті рішень, носить невизначений характер.

Також важливим фактором називають фундаментальну невизначеність, що пов'язана, зокрема, з інноваційною діяльністю, — це невизначеність щодо її результатів. Можливо, ці деталі виявляться ключем до успіху і існує значна невизначеність щодо того, коли ця діяльність тільки почалася, і її деталей, тому

що ми не можемо знати нюанси заздалегідь. Невизначеність виникає через суб'єктивні обмеження наших знань про мету дослідження та управління в даний момент часу, наприклад, об'єктивну неможливість детального опису відповідною мовою.

Велика частка невизначеності в економічних розрахунках з'являється через необхідність враховувати взаємозв'язки світових ринків, доступність корисних копалин, взаємодію економіки і навколишнього середовища, а також випадкові зміни попиту на споживчі товари. Існування невизначеності не завжди є фактором, який призводить до зменшення ефективності виробництва. Елемент невизначеності створює позитивні фактори, такі як ініціатива, творчі прагнення, економічна незалежність та можливості розвитку, створені неділею.

Невизначеність у портовій галузі відноситься до невизначеності або недостатньої інформації, пов'язаної з різними аспектами експлуатації та розвитку порту. Оскільки портова галузь є складною та динамічною системою, на її роботу можуть впливати багато факторів, які важко передбачити та важко ними керувати. Деякі з основних аспектів невизначеності в портовій галузі включають:

- зміни економічних умов, такі як коливання світових торгових потоків, обмінних курсів, економічного зростання та спадів, можуть створити невизначеність у прогнозах руху та призначення для операторів портів.
- зміни в законодавстві, тарифній політиці, міжнародних відносинах та геополітичних умовах можуть мати значний вплив на портову галузь, створюючи невизначеність щодо умов експлуатації та бізнес-ризиків.
- швидкі технологічні зміни, такі як автоматизація та впровадження штучного інтелекту, можуть створити невизначеність у визначенні найбільш ефективних технологій та інвестицій у цифрову трансформацію.

- зміни кліматичних умов, такі як підвищення рівня моря, зміни погоди та ризик стихійних лих, впливають на портову інфраструктуру та операції, створюючи невизначеність у плануванні та управлінні ризиками.

Ці та інші фактори створюють невизначеність у рішеннях та стратегіях, прийнятих портовою галуззю, і вимагають гнучкості та адаптивності портових операторів та менеджерів [8].

Основним органом у забезпеченні функціонування морських портів в Україні є державне підприємство «Адміністрація морських портів України» (далі – АМПУ). Згідно із Законом України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI [9], АМПУ – це державне підприємство, утворене відповідно до законодавства, що забезпечує функціонування морських портів, утримання та використання об'єктів портової інфраструктури державної форми власності, виконання інших покладених на нього завдань безпосередньо і через свої філії, що утворюються в кожному морському порту (адміністрація морського порту). АМПУ у своїй діяльності керується такими цілями:

- забезпечення функціонування морських портів;
- організація та забезпечення безпеки судноплавства;
- зберігання, ефективне використання і розвиток державного майна, закріпленого за АМПУ на праві господарського ведення та отримання прибутку.

До АМПУ наразі входять 13 морських портів: Одеса, Чорноморськ, Бердянськ, Рені, Маріуполь, Усть-Дунайськ, Білгород-Дністровський, Південний, Ізмаїл, Миколаїв, Ольвія, Херсон, Скадовськ (у перелік не включено порти Севастополь, Керч, Феодосія, Ялта та Євпаторія, анексовані у 2014 році). Сукупна потужність вантажопереробки морських портів України становить 240 млн т на рік. Протяжність причального фронту морських портів становить близько 43 км, а довжина каналів – 124,768 км. Станом на початок 2024 року працює тільки 6 портів: Південний, Чорноморськ, Одеса, Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ [10].

Безпосередньою роботою АМПУ наразі є саме стратегічне управління невизначеністю. Яскравим прикладом вирішення питань невизначеності є саме розв'язання проблеми блокування морських портів України за допомогою «Зернових коридорів». У одній зі статей на сайті АМПУ було зазначено цитату керівника АМПУ Олексія Вострікова: «АМПУ принципово важливо було впровадити процес, який буде прозорим і зрозумілим для ринку. Ми це зробили по аналогії з дунайськими портами – започаткували електрону чергу. Але які б ефективні інструменти планування ми не впроваджували, в роботі «зернового коридору» є деструктивна позиція рф. Саме через неї при проходженні контролю у Босфорі, замість необхідних 24-30 суден на добу (в рівних долях на вхід і на вихід), реально здійснюється інспекція в середньому, лише 3,5 суден на вхід і 3 – на вихід. Ми вже бачили минулого місяця чергу у Босфорі з понад 150 суден, які простоювали там більш ніж 30 діб. Тоді вирішували цю проблему спільно з ООН та Туреччиною. Сьогодні така тенденція повторюється» [11].

Таким чином було запроваджено таку схему для того щоб можна було швидше розв'язати проблему з затримками суден у акваторії працюючих портів України (табл. 1.1).

Табл. 1.1.

Графік формування черги «Зернового коридору»

Порти Одеса, Південний, Чорноморськ		Стамбул, Спільний Координаційний Центр (СКЦ) - керує інспекціями
1. ЧЕРГОВІСТЬ СУДЕН	2. ПЛАН ІНСПЕКЦІЙ	3. РЕЄСТРАЦІЯ НА ІНСПЕКЦІЇ НА СКЦ
Портові оператори щотижнево подають до АМПУ план обробки суден біля своїх причалів АМПУ на їх підставі формує зведену таблицю	АМПУ щоденно складає план формування караванів на вхід/вихід та подає до СКЦ в Стамбулі. В плані - судна на вихід у наступну добу та перелік	Кожна із сторін СКЦ реєструє заявлені судна до участі в Ініціативі. СКЦ погоджує план інспекцій на наступну добу.

підходу суден до морських портів України та оприлюднює на сайті	суден для реєстрації в СКЦ.	
Черговість суден щотижнево погоджується портовими операторами	Подача на реєстрацію до СКЦ здійснюється за наявності відповідних підтверджень та документації з боку терміналів, філій та агента в Україні.	СКЦ реєструє судна для участі в ініціативі лише після прибуття судна в Інспекційну зону (Мармурове або Чорне море). Гуманітарні судна World Food Program UN мають пріоритет Кількість інспекцій залежить від позиції всіх сторін в СКЦ. росія реєструє без пояснень обмежену кількість суден в день, що зменшує кількість інспекцій.
РЕЗУЛЬТАТ: Штучно створена росією черга з 80 суден. Час очікування від 2 до 5 тижнів. Робота портів на 50% від потужностей. Недоекспортовано понад 3 млн тонн в листопаді. Затримка вантажів та збитки вантажовласників.		РІШЕННЯ: Збільшити кількість інспекцій в день. Туреччина, ООН та Україна мають досвід 40 інспекцій в день та готові його повторити. Відповідні звернення Україна направила до партнерів щодо врегулювання ситуацій.

Джерело: складено автором за [11].

Ця ситуація є гарним прикладом того як можна вирішити проблему роботи порту в умовах невизначеності для подальшого розвитку галузі.

1.2. Умови конкурентного розвитку портового бізнесу

Морський транспорт є найдешевшим видом транспорту і підходить для перевезення важких і великогабаритних вантажів на великі відстані [12]. Основними перевагами морського транспорту є [13]:

- нижчі витрати порівняно з іншими видами транспорту. Будівництво великотоннажних суден забезпечує "економію на масштабах". Це означає, що чим більша вантажопідйомність судна, тим нижча вартість перевезення одиниці вантажу;
- висока вантажопідйомність. Жоден інший вид транспорту, будь то наземний або повітряний, не може перевозити стільки вантажів одночасно, як судно;
- існує мало обмежень на розмір вантажу або місткість морського транспорту. Сучасні технології використовуються для перевезення вантажів у відкритому морі, навіть коли параметри порту (наприклад, глибина води) не дозволяють пришвартуватися великим суднам;
- єдині стандарти. Сучасні судна будуються за єдиними стандартами, що значно прискорює вантажно-розвантажувальні роботи;
- використання контейнерів на морському транспорті захищає вантаж не тільки від злочинних посягань і випадкових пошкоджень, а й від негативного впливу природи;
- єдина законодавча база. Морські перевезення регулюються двома уніфікованими міжнародними документами - Брюссельською та Афінською конвенціями;
- екологічні міркування. Морський транспорт є одним з найбільш екологічно чистих видів транспорту, викидаючи лише 3% від загального обсягу викидів вуглеводнів (тобто 6% для легкових автомобілів і 4% для автомобільного та залізничного вантажного транспорту).

До основних недоліків морського транспорту можна віднести особливі характеристики транспортних засобів, географічні особливості, тривалі терміни доставки через погодні та кліматичні умови, технічну складність вантажно-розвантажувальних комплексів, залежність від пропускної здатності портів, каналів та інших об'єктів, а також значні капітальні інвестиції.

Враховуючи, що морська інфраструктура є важливим елементом, який обслуговує національні та міжнародні вантажопотоки і є сучасною умовою, що сприяє розвитку вантажних перевезень, можна визначити фактори розвитку морської інфраструктури та розмежувати їх на конструктивні та деструктивні [14-15]. Відповідно, до факторів, що створюють сприятливі умови для розвитку морської інфраструктури або мають конструктивний характер, пропонується віднести наступні:

- 1) інтероперабельність глобального морського простору необхідна для подальшого зростання морських перевезень, збільшення інвестицій в інфраструктуру, покращення нагляду за суднами та управління ризиками кібербезпеки.
- 2) подальша глобалізація бізнес-сектору та бар'єри для доступу на внутрішні ринки в секторі морського транспорту (наприклад, митний контроль).
- 3) необхідність фінансування заходів з адаптації портової інфраструктури та внутрішніх транспортних сполучень.
- 4) потенційні зміни судноплавних маршрутів через нові або розширені міжнародні канали (наприклад, розширення існуючих Суецького та Панамського каналів).
- 5) НТП, пов'язані з морською інфраструктурою, орієнтовані на автоматизацію, вдосконалення управління транспортними процесами та розвиток сучасних транспортних технологій.

Деструктивними факторами є наступні:

- 1) брак коштів у державному бюджеті обмежує можливості державного фінансування морської інфраструктури.

- 2) коливання цін на енергоносії, виникнення нової енергетичної ситуації та перехід на альтернативні види палива.
- 3) невизначеність геополітичного середовища та його вплив на нестабільність логістичних ланцюгів поставок.

Порти є невід'ємною частиною національної транспортної та виробничої інфраструктури, оскільки вони розташовані на міжнародних транспортних коридорах. Конкурентоспроможність вітчизняного транспортного сектору на світовому ринку залежить від ефективності роботи портів, рівня їх технічного та технологічного оснащення, систем управління та розвитку інфраструктури, що відповідають сучасним міжнародним вимогам.

Забезпечення конкурентоспроможності портів є метою державного регулювання діяльності в портах відповідно до Закону України "Про порти України" [9]. Як зазначено в Стратегії розвитку портів України до 2038 року [10], конкурентними перевагами української портової галузі в Чорноморсько-Азовському басейні є наступні:

- вигідне географічне розташування портів на перетині транспортних коридорів для забезпечення транзитних вантажопотоків до Європи, Азії та Близького Сходу;
- близькість порту до центрів споживання і виробництва продукції та генерації навалювальних вантажів;
- наявність вільного простору для майбутнього розвитку порту;
- наявність великих глибинних підходів і достатніх потужностей для обробки та зберігання широкого спектру експортних, імпорتنних, транзитних і каботажних вантажів;
- наявність транспортних вузлів у морських портах, що забезпечують технічні можливості для перевалки вантажів з усіх видів транспорту, включаючи трубопровідний, залізничний, автомобільний та річковий;
- пряме залізничне сполучення з сусідніми країнами;
- можливість перевалки для транспортування вантажів з або до країн Європейського Союзу, які мають порти на Дунаї;

- високий потенціал портів для перевалки вантажів сталі, вугілля, залізорудних концентратів та зерна, які наразі є основними товарами зовнішньої торгівлі України;
- нормативно-правова база для залучення приватних інвестицій у розвиток портової галузі України та наявність державних інвестицій у проекти, спрямовані на забезпечення сприятливих умов для розвитку підприємств у портовій зоні;
- наявність кваліфікованих фахівців і робітників у портовій галузі.

Основними факторами, що стримують розвиток українських портів, є концентрація ключових компетенцій на вищому рівні системи управління портами, відсутність взаємодії між портами та місцевими громадами, перевантаженість повноваженнями Міністерства інфраструктури України, обмежений статус портових адміністрацій, централізована структура управління портами та нестача професійних кадрів.

Ці фактори вказують на необхідність подальшого реформування та перерозподілу повноважень на рівні загальної системи управління в портовому секторі. Сприйняття портової влади, її правового статусу та місії потребує докорінної зміни.

У світі порти можна класифікувати за такими моделями [16]:

1. державні порти, де держава одночасно є власником або іншим чином контролює використання портових земель, інфраструктури і термінальних потужностей та надає послуги з обробки вантажів (наприклад, словенський порт Копер).

2. порти-інструменти, де держава є власником або іншим чином контролює використання портових земель, інфраструктури та термінальних потужностей, але передає надання послуг операторам приватного сектору (наприклад, порт Читтагонг у Бангладеш).

3. порти-лендлорди, де держава є власником або іншим чином контролює використання портових земель і передає право на розвиток термінальних потужностей порту (а іноді й інфраструктури) та укладає договори щодо

надання послуг із перевезення вантажів із приватним сектором або корпоративними операторами на підставі довгострокових домовленостей (як правило, йдеться про концесійну угоду) (порти Сінгапуру та Роттердама).

4. приватні порти, де приватні інвестори володіють портовими землями, інфраструктурою та термінальними потужностями, а також надають послуги з обробки вантажів і транспортних засобів (наприклад, британський порт Феліксстоу).

Серед цих чотирьох моделей управління найбільш домінантною в міжнародній практиці є модель «порт-лендлорд». Наприклад, підраховано, що майже 90% світових контейнерних терміналів організовані як портилендлорди, де державні органи управління портами та приватні оператори контейнерних терміналів функціонують відповідно до концесійних угод або за довгостроковою орендою.

Існують деякі з проблем, які призводять до зниження конкурентоспроможності українських портів:

- втрата транзитного вантажопотоку до українських портів;
- неповне митне оформлення, перетин кордону та корупція;
- низький рівень впровадження електронних систем митного оформлення вантажів та суден;
- відсутність ефективних вільних економічних зон в українських портах;
- обмеженість послуг з обробки вантажів, які можуть забезпечити порти додатковими ресурсами;
- низький рівень технічної та технологічної безпеки в портах;
- неповне розмежування функцій державного регулювання, регулювання господарської діяльності та земельних відносин між АМПУ та портовими вантажоперевантажувальними компаніями;
- недосконалість систем управління та контролю за діяльністю портів.

Для підвищення конкурентоспроможності української портової галузі необхідно вжити таких заходів:

- державні установи повинні створити умови для більшого використання внутрішнього водного транспорту, який є більш економічно ефективним засобом транспортування вантажів з одного порту в інший;
- запровадити електронні системи обробки, відстеження та митного оформлення вантажів з метою спрощення адміністративних процедур для міжнародних перевезень та зменшення корупційних ризиків;
- внести зміни до чинного законодавства з метою розмежування функцій державного регулювання, регулювання господарської діяльності та земельних відносин між АМПУ та портовими компаніями;
- запровадити систему власності на портові землі з урахуванням міжнародного досвіду;
- відкрити нові конкурси щодо передачі морських портів в управління приватним компаніям за договором концесії, що, своєю чергою дозволить підвищити рівень оновлення технічного та технологічного обладнання в портах та залучити додаткові інвестиції для загального розвитку інфраструктури в портах, на прилеглий території та в місті в цілому;
- створити правові умови для поступової приватизації державних стивідорних компаній в українських портах.

1.3. Показники ефективного позиціювання портової галузі в умовах невизначеності

В умовах невизначеності портова галузь може використовувати різноманітні стратегії для ефективного позиціювання. Стратегії для ефективного позиціювання - це плани дій, спрямовані на створення і підтримку

конкурентних переваг компанії на ринку. Ці стратегії є основою для досягнення ефективного позиціювання портової галузі в умовах невизначеності. Показники ефективного позиціювання враховують, наскільки успішно порт впроваджує такі стратегії та досягає своїх цілей [17].

Стратегії є важливим інструментом для досягнення цілей та забезпечення успіху в будь-якій галузі, включаючи портову індустрію. Вони визначають конкретні цілі, які компанія прагне досягти, і шляхи до їх досягнення, а також допомагають управлінцям і працівникам усвідомити, що важливо для компанії і які конкретні кроки потрібно зробити для успіху.

Стратегії допомагають компанії адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вони дозволяють компанії бути гнучкою і ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах, технологіях, законодавстві тощо, а також оптимізувати використання ресурсів і забезпечують їх ефективне використання.

Стратегії можуть сприяти розвитку інновацій та новаторських рішень, що дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Чітка стратегія допомагає привернути та утримати зацікавлених сторін, таких як інвестори, клієнти, партнери та співробітники, які вірять у майбутнє компанії і готові співпрацювати з нею.

Отже, стратегії допомагають компаніям не лише виживати на ринку, а й розвиватися та досягати успіху в умовах змінного середовища. В умовах невизначеності портова галузь може використовувати різноманітні стратегії для ефективного позиціювання:

- розширення спектру послуг, які надаються портом, може знизити ризики в умовах невизначеності, наприклад, порти можуть розвивати послуги з логістики, складського зберігання, технічного обслуговування суден тощо;
- збільшення ефективності та масштабів інфраструктури порту, такої як розвиток сучасних терміналів, розширення доків, поглиблення дна, може підвищити конкурентоспроможність порту в умовах змінного середовища;
- привертання інвестицій для модернізації та розвитку портової інфраструктури може забезпечити стійкий розвиток у невизначених умовах;

- розробка партнерських відносин з логістичними компаніями, виробниками, транспортними компаніями та іншими гравцями в сфері міжнародної торгівлі може допомогти порту адаптуватися до змін у глобальній економіці;
- впровадження сучасних технологій, таких як аналітика даних, штучний інтелект, допомагає оптимізувати процеси управління та забезпечувати більшу ефективність портових операцій;
- застосування гнучких тарифів та умов для залучення нових клієнтів і збереження існуючих може допомогти порту утриматися на ринку в умовах невизначеності;
- порти повинні постійно аналізувати ринкові умови, прогнозувати тенденції розвитку галузі та адаптувати свої стратегії відповідно до змін.

Різні показники дозволяють оцінити ефективність діяльності морського транспортного підприємства як з точки зору експлуатації його транспортного флоту, так і з точки зору економічної та фінансової діяльності. Вони використовуються для контролю, планування та прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління підприємством. Структуру системи показників економічної ефективності виробничо господарської діяльності морського транспортного підприємства можна розглянути у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні показники ефективності праці транспортного підприємства

Показники ефективності експлуатації транспортного флоту підприємства	Економічні та фінансові показники ефективності роботи підприємства
1. Показники об'єму перевезень транспортним флотом	1. Показники рентабельності
2. Показники продуктивності флоту	2. Показники валютної ефективності
3. Показники використання вантажопідйомності та вантажомісткості флоту	3. Показники народногосподарської економічної ефективності

4. Показники завантаження суден	4. Показники ефективності капітальних вкладень
5. Показники швидкості доставки вантажу	5. Інтегральні показники ефективності та якості транспортних ресурсів
6. Показники якості роботи транспортної продукції	6. Показники макроекономічної ефективності підприємства

Джерело: складено автором за [18]

Розглянемо ці показники більш детально. Першим з показників ефективності експлуатації транспортного флоту підприємства є показники об'єму перевезень транспортним флотом, вони відображають загальний обсяг роботи, виконаної флотом за певний період. Одним з основних показників є тонно-кілометри (т-км), який визначається як добуток маси вантажу на відстань, на яку він перевезений. Цей показник є важливим для оцінки загального обсягу транспортної роботи і дозволяє планувати подальші операції та розраховувати потреби у ресурсах. Інший показник – валовий обсяг перевезень (тонни), що визначає загальну масу перевезених вантажів. Він є ключовим для аналізу завантаження та використання флоту, а також для оцінки досягнутих результатів у порівнянні з поставленими цілями.

Показники продуктивності флоту оцінюють ефективність використання суден для перевезення вантажів. Продуктивність судна (тонн/день) відображає обсяг перевезеного вантажу за одиницю часу, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються судна. Висока продуктивність свідчить про здатність флоту швидко та ефективно обслуговувати потреби клієнтів. Експлуатаційний час (години/день) визначає час, протягом якого судно знаходиться в експлуатації, включаючи час завантаження, розвантаження і перевезення. Цей показник важливий для визначення ефективності використання суден і оптимізації графіків перевезень.

Показники використання вантажопідйомності та вантажомісткості флоту оцінюють, наскільки ефективно використовуються технічні можливості суден.

Коефіцієнт використання вантажопідйомності показує співвідношення фактичного вантажу до максимальної вантажопідйомності судна. Високий коефіцієнт свідчить про оптимальне завантаження судна і ефективне використання його вантажопідйомності. Коефіцієнт використання вантажомісткості визначає співвідношення фактичного об'єму вантажу до максимальної місткості судна. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується простір судна для перевезення вантажів.

Показники завантаження суден відображають ефективність використання суден для перевезення вантажів. Коефіцієнт завантаження суден визначається як частка часу, протягом якого судно завантажене, до загального часу рейсу. Високий коефіцієнт завантаження вказує на ефективне використання суден і мінімізацію простоїв. Середнє завантаження судна (тонни) – це середня маса вантажу, що перевозиться судном за рейс. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки оптимально використовуються вантажні можливості судна в кожному рейсі.

Показники швидкості доставки вантажу оцінюють оперативність та ефективність логістичних процесів. Середня швидкість доставки (км/год) визначається як відношення пройденої відстані до часу, витраченого на доставку. Висока середня швидкість доставки свідчить про ефективність транспортних операцій і швидке обслуговування клієнтів. Час доставки вантажу (дні) відображає час, протягом якого вантаж доставляється від пункту відправлення до пункту призначення. Менший час доставки є показником високої оперативності та ефективності логістичних процесів.

Показники якості роботи транспортної продукції оцінюють надійність і задоволеність клієнтів від послуг, що надаються. Пунктуальність визначає відсоток рейсів, виконаних вчасно, від загальної кількості рейсів. Висока пунктуальність є показником надійності та відповідальності транспортного підприємства. Безпека перевезень визначає кількість аварій та інцидентів на одиницю перевезеного вантажу. Високий рівень безпеки свідчить про ефективні заходи безпеки і високу якість управління ризиками. Задоволеність клієнтів

оцінюється за відгуками клієнтів і є важливим індикатором якості сервісу та відповідності очікуванням клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів вказує на те, що підприємство успішно забезпечує високий рівень послуг.

Розглянемо економічні та фінансові показники ефективності роботи підприємства. Перші це показники рентабельності, вони визначають, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для здійснення прибуткової діяльності. Чиста рентабельність відображає відношення чистого прибутку до загального доходу або витрат, вказуючи на доцільність витрат та ефективність генерації прибутку. Валова рентабельність, з свого боку, відображає ефективність виробничих процесів, оцінюючи відношення валового прибутку до витрат. Показники рентабельності допомагають керівництву приймати стратегічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та збільшення прибутковості підприємства.

Показники валютної ефективності відображають ефективність управління валютними ресурсами підприємства. Вони включають оцінку валютного ризику та аналіз чистого обсягу валютних активів. Оцінка валютного ризику допомагає підприємству управляти валютними ризиками та захищати свої фінансові показники від негативного впливу змін обмінного курсу. Чистий обсяг валютних активів вказує на суму валютних активів після врахування валютних зобов'язань, що дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства у валютному контексті.

Показники народногосподарської економічної ефективності відображають внесок підприємства у розвиток економіки країни. Вони включають аналіз створення робочих місць та податкових надходжень. Створення робочих місць є показником соціальної відповідальності підприємства та його внеску у скорочення безробіття та підтримку економічного розвитку. Податкові надходження, з іншого боку, є джерелом фінансування для бюджету країни, що сприяє забезпеченню фінансової стабільності та розвитку інфраструктури.

Показники ефективності капітальних вкладень відображають результативність інвестиційних проектів та їх вплив на фінансові показники

підприємства. Це включає показники повернення інвестицій та чистого приведенного доходу (NPV). Ці показники допомагають визначити прибутковість та віддачу від інвестиційних проектів та роблять можливим прийняття обґрунтованих рішень щодо вкладень капіталу.

Інтегральні показники ефективності та якості транспортних ресурсів об'єднують у собі комплексну оцінку ефективності використання та управління транспортними ресурсами підприємства. Вони оцінюють такі аспекти, як використання технічних можливостей флоту, швидкість та якість перевезень, а також загальну ефективність логістичних процесів.

Показники макроекономічної ефективності підприємства відображають його вплив на економіку країни в цілому. Вони включають такі аспекти, як зайнятість, обсяг виробництва та експорт. Ці показники допомагають оцінити внесок підприємства у розвиток економіки та його важливу роль у створенні робочих місць та забезпеченні фінансової стабільності країни. Аналіз макроекономічної ефективності дозволяє зрозуміти важливість підприємства для загального економічного розвитку та суспільного добробуту.

Граничне співвідношення між витратами й доходами підприємства, що враховує стратегію максимізації економічного ефекту є невід'ємною частиною успішної реалізації перспективних програм підприємницької діяльності транспортних підприємств. У загальному виді цей фінансовий результат представлений формулою:

$$e = [\sum_i \sum_j [Q_{ij} f_i (1 \pm \gamma) - Q_{ij} c_{sa} (1 \pm \gamma)]] \quad (1.1)$$

де Q_{ij} - обсяг товарних потоків по видах вантажів (i) і напрямкам (j);

f_i - тарифні (фрахтові) ставки за одиницю транспортних робіт і послуг;

γ - коефіцієнт впливу зовнішнього середовища на стабільність прогнозних показників;

c_{sa} - поточні (питомі) витрати за одиницю транспортної продукції.

Макроекономічна ефективність і обґрунтованість інвестиційної програми може бути розрахована по моделі, що відображає потік результатів і ресурсів:

$$E = \frac{[(\sum_i \sum_j f_i \times (Q_{ij} \times (1 \pm C_{\text{пот}})) - N_{\text{пбв}}) \times \delta] \times \alpha_{\text{афр}}}{(1 + E_{\text{нп}})^t \times K_{\text{кв}}} \quad (1.2)$$

де f_i - тарифні (фрахтові) ставки базисного періоду за одиницю транспортних робіт і послуг;

$N_{\text{пбв}}$ - податки й інші бюджетні відрахування;

$C_{\text{пот}}$ - поточні витрати виконання виробничої програми бізнес-плану;

$\alpha_{\text{афр}}$ - коефіцієнт, що враховує зміни активності фрахтового ринку;

$(1 + E_{\text{нп}})^t$ - коефіцієнт акумуляції одноразових витрат, що враховує їхнє заморожування на стадії інвестиційної діяльності;

δ - коефіцієнт подорожчання товару залежно від конкурентоспроможності транспортних підприємств.

$K_{\text{кв}}$ - обсяги інвестування в нарощування транспортного потенціалу й створення нових робочих місць. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{кв}} = K_{\text{буд}} + K_{\text{вик}} + K_{\text{пт}} + K_{\text{ін}} \quad (1.3)$$

де: $K_{\text{буд}}$ - витрати на придбання або будівництво об'єктів морського транспорту;

$K_{\text{вик}}$ - витрати, пов'язані з використанням живої праці, матеріалів, конструктивних елементів і інші допоміжні витрати;

$K_{\text{пт}}$ - витрати на проектування;

$K_{\text{ін}}$ - інші витрати.

У табл. 1.3 розглядаються параметри галузевих задач і їхні показники, які в певній мері залежать від макроекономічного розвитку системи. Ці характеристики, у свою чергу, поряд з підприємницькою ініціативою,

впливають на ефективність і напрямки розвитку окремих підприємств морського транспорту.

Таблиця 1.3.

Параметри галузевих задач конкурентного позиціонування підприємств морської галузі.

Економічний аналіз	Галузевий аналіз	Фундаментальний аналіз
Діловий цикл	Екологічні фактори	Рух основного капіталу
Вартість ресурсів	Регулювання галузі	Результат діяльності
Економічна активність	Характер функціонування	Активи судноплавної компанії
Зовнішня торгівля	Фінансово-інвестиційні проблеми	Фінансове положення: - Обов’язки судноплавної компанії - Власний капітал - Зворотній капітал - Рух акціонерного капіталу - Дохід - Прибуток - Видаток
Діловий цикл	Організаційні аспекти	
Інвестиційний клімат	Організація праці	
Податкова політика	Технологічний рівень	
Кредитно-грошова політика		
Інфляційні процеси		

Джерело: складено автором за [18]

Оціночні показники, що характеризують стан транспортної системи, повинні відображати не тільки масштаби транспортного процесу, а й вартість обсягу вантажу. Час відволікання продукції від виробничого процесу протягом періоду, коли транспорт знаходиться в стані простою, збільшує потребу в оборотних коштах. Ці показники не повинні перевищувати нормалізованих результатів товарно-грошових операцій.

Що стосується внутрішніх показників економічної ситуації, то умовами прийняття рішень в будь-якій галузі, а також подальшого морського транспорту, є інвестиційний клімат і чітка стимулююча податкова політика. Це пов'язано з параметрами грошово-кредитної політики та інфляційним процесом.

Сума економічних досягнень і витрат за певний період часу вважається показником успішності реалізації виробничого потенціалу та розвитку судноплавної компанії при дотриманні наступних умов:

$$\Delta E_y = \sum I_{pi} \times (1 - \alpha_{ij}) > \sum C_{si} \times (1 + \eta_{yi}) \quad (1.4)$$

де I_{pi} - позитивний вплив реалізації господарських рішень на економічні результати функціонування судноплавної компанії за умовами:

- зміни потоку реальних грошей при розширенні сфери діяльності;
- збільшення фінансового результату компанії за фактором оптимізації використання чистого оборотного капіталу;
- зміни фінансових умов страхування.

η_{yi} - коефіцієнт, що враховує ймовірність збільшення ризиків, пов'язаних з подорожчанням об'єктів інвестиційних проектів;

C_{si} - витрати підприємств і викликані ними зміни витрат:

- пряме збільшення видатків по підтримці маркетингового середовища;
- зменшення прибутку підприємств-контрагентів під впливом обраної стратегії економічної адаптації;
- інші форми негативного впливу на результати діяльності економічних структур.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПОРТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Збалансований розвиток та ефективне використання портових потужностей

ЮНКТАД (United Nations Conference on Trade and Development) відзначила значну невизначеність, з якою стикаються судноплавство та порти, у своїй провідній щорічній публікації "Огляд морського транспорту" [19-20]. ЮНКТАД розробив 4 сценарії, засновані на значній невизначеності геополітичного контексту та відновленні від COVID. В цілому, враховуючи ці 4 сценарії, стійке відновлення міжнародної торгівлі, Періодичне відновлення (через посилення війни або триваючого впливу COVID-19 з високим рівнем зараження і новими можливостями) або "порушення шляхів відновлення" буде спостерігатися, якщо обидві з вищевказаних умов будуть відтворені. Ці сценарії не включають невизначеності щодо боротьби зі зміною клімату, але ЮНКТАД знає про це. На рисунку 2.1 можна розглянути схематичне зображення цих сценаріїв.

Сценарій 1 – Тривале відновлення

Порушення роботи стримується війною в Україні, яка найближчим часом закінчиться. Жодної військової ескалації в інших регіонах. Відповідні економічні обмежувальні заходи не посилюються, а можуть навіть бути згорнуті. Зростання ВВП повертається до докризової тенденції. Інфляція залишається стабільною. COVID-19 є ендемічним, і нових летальних варіантів не виникає. Ставки на вантажні перевезення починають падати, хоча й залишаються вищими за рівень до пандемії, доки в 2023–2024 роках не з'являться нові потужності. Морська торгівля зростає в середньому за історію.



Рис. 2.1. Сценаріїв для шляху до нормалізації

Джерело: сформовано автором за [19].

Сценарій 2 – Відновлення перервано: війна в Україні посилюється, але пандемія та логістична криза стримані

Порушення роботи продовжується затяжною війною в Україні. Відповідні економічні обмежувальні заходи посилюють і впливають на торгівлю між Заходом і Китаєм. Пандемію COVID-19 стримано та визнано ендемічною. Інфляція зростає, а монетарна політика стає жорсткішою. Розгортається криза вартості життя. Зростання ВВП сповільнюється. Експорт енергоресурсів з РФ до Європи скорочується або припиняється. Йде пошук альтернативних маршрутів, таких як середній коридор Транскаспійського міжнародного транспортного маршруту, що сполучає Азію з Європою, річкою Дунай і румунськими портами. Морська торгівля стагнує або занепадає. Торгівля тонно-миль зростає незначно.

Сценарій 3 – Відновлення перервано: війну в Україні стримано, але пандемія та логістична криза посилюються

Збої тривають, оскільки з'являються нові інфекції та варіанти COVID 19, а локдауни впроваджуються епізодично. Війна в Україні рано чи пізно

закінчиться, а пов'язані з нею економічні обмежувальні заходи не загострюються й навіть можуть бути згорнуті. Криза ланцюга поставок і логістичні затори посилюються. Фрахтові ставки та інфляційний тиск зростають. Використання альтернативних маршрутів, таких як авіап перевезення та внутрішній транспорт. Морська торгівля незначно зменшується, що відображає помірний попит через підвищення вартості доставки та життя.

Сценарій 4: Відновлення зійшло з колії

Порушення роботи посилюється. COVID-19 продовжує продовжувати карантини. Затяжна війна в Україні. Відповідні обмежувальні економічні заходи посилюються, впливаючи також на торгівлю між Заходом і Китаєм. Зростання ВВП скорочується, а торгівля товарами падає. Надлишок потужностей у транспортуванні та логістиці. Вантажні ставки падають із зниженням попиту. Фрагментація світу та уповільнення глобалізації. Морська торгівля занепадає. Більша невизначеність щодо часу та шляху до відновлення. Прагнення до стратегій, які сприяють стійкості та самодостатності, закріплюються з впливом на глобальні ланцюжки поставок, особливо в таких стратегічних секторах, як продукти харчування, енергетика, медицина, акумулятори, мікросхеми [19].

Як ми можемо побачити зараз, найближчим сценарієм став другий, адже війна в Україні продовжується, але пандемія значно зменшила свій вплив у частині світу, хоча для деяких країн все ще залишається великою проблемою.

У звіті ЮНКТАД за 2023 рік [19] зазначено, що обсяг міжнародної морської торгівлі скоротився на 0,4 відсотка у 2022 році, досягнувши 12 027 мільйонів тонн, порівняно з 12 072 мільйонами тонн у 2021 році. Це падіння показників відбулося після значного відновлення в 2021 році, але є незначним у порівнянні з різким падінням, яке спостерігалось в 2020 році на початку пандемія COVID-19. Кілька факторів вплинули на слабке зростання морської торгівлі в 2022 році. Слабше глобальне економічне зростання, висока інфляція, що вплинула на споживчі витрати, порушення роботи, спричинене війною в Україні, і суворі заходи стримування COVID-19, що вплинули на економічні та торгові показники Китаю, мали особливий вплив.

Дійсно, галузь залишається стійкою, і ЮНКТАД очікує продовження, але помірного зростання обсягу морської торгівлі (таблиця 2.1) у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.1.

Прогноз розвитку міжнародної морської торгівлі

Рік	Загальна морська торгівля	Торгівля у контейнерах
2024	2,1	3,2
2025	2,2	3,2
2026	2,2	3,2
2027	2,1	3,0
2028	2,1	2,9

Джерело: сформовано автором за [20].

Глобальне судноплавство також стикається з силами, які роблять балансування попиту та пропозиції складним завданням для перевізників. Протягом 2022 року контейнерна торгівля, виміряна в метричних тоннах, скоротилася на 3,7 відсотка [20]. За прогнозами ЮНКТАД, 2024–2028 років зросте на понад 3 відсотки, хоча цей показник нижчий за довгострокове зростання, яке становило приблизно 7 відсотків за попередні три десятиліття. З боку пропозиції, контейнерні перевезення, можливо, увійшли у фазу надлишкової пропускної спроможності, що означає, що перевізники намагатимуться керувати пропускнуою спроможністю, використовуючи такі інструменти, як буксування, простой суден або знесення [20].

Обидва звіти показують, що порти та судноплавство перебувають у "періоді глибокої невизначеності", якщо їм не ясно напромак, 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 ви стикаєтеся з глибокою невизначеністю. "Традиційний підхід" до передбачення цього передбачення і дій відповідно до нього неефективний. Натомість він

розпізнає невизначеність, зосереджується на надійності рішень у різних сценаріях (інвестування) та "відстежує та адаптується" у міру виникнення зовнішніх подій.

Але це легше сказати, ніж зробити, особливо якщо мова йде про проекти з розвитку портів, які, як правило, є "конкурентоспроможними проектами" в тому сенсі, що деякі зацікавлені сторони дуже підтримують, а інші категорично проти. Враховуючи глибоку невизначеність, часто спрощений підхід зацікавлених сторін, спрямований на досягнення консенсусу щодо припущень (наприклад, зростання попиту чи попиту на енергію), є суперечливим лише в тому випадку, якщо зацікавлені сторони можуть домовитись про рішення (наприклад, чи слід розширювати порти, як розширювати порти та які види політики зменшують їх вплив на суспільство). Це може означати, що проект з виробництва продукту, ймовірно, буде реалізований.

Таким чином, було виділено такі пріоритети політики та основні напрями дій для стратегічного управління невизначеністю:

1. Контроль пандемії COVID-19 – пом'якшить її вплив, розширивши доступ до вакцин, тестування та терапії, особливо в країнах, що розвиваються.
2. Зміцнення макроекономічної бази – сприяння економічному зростанню за допомогою адаптивної фіскальної політики. Пом'якшення впливу потрясінь на найбільш вразливі верстви населення, приборкання інфляції, зменшення фінансової вразливості, координування міжнародного полегшення боргів і допомога найбільш вразливим верствам, уникаючи відсутності продовольчої безпеки та перешкод у боротьбі з бідністю.
3. Підтримка торгівлі – уникнення обмежень на експорт та імпорт. Під час кризи потреба в імпорті може зрости, а експорт може стати стабілізатором. Сприяння торгівлі та підтримка доступу до фінансування та виконання контрактів. Сприяння торгівлі через

багатосторонні та регіональні рамки, враховуючи Регіональне всеосяжне економічне партнерство (RCEP).

4. Допомога переходу морської індустрії – допомога компаніям охопити цифровізацію та просування програми декарбонізації та енергетичного переходу, одночасно забезпечуючи готовність і стійкість. Відстеження тенденції в галузевих структурах і послугах, щоб забезпечити рівні умови гри.
5. Співпраця на багатосторонньому рівні – запобігання фрагментації в умовах геополітичних ризиків. Координування дії щодо надзвичайної кліматичної ситуації та забезпечення переходу до низьковуглецевого зростання. Багатостороння співпраця також необхідна для швидкого припинення війни в Україні.
6. Створення стійкості – дотримання комплексного та проактивного підходу до «стійкості за проектом». Допомога країнам, що розвиваються, особливо найбільш вразливим економікам, побудування потужніших систем транспорту та логістики. Зокрема, пришвидшення оновлення цифрових технологій, щоб використовувати потенціал електронної комерції та забезпечити розумну морську логістику.
7. Реконфігурація ланцюгів поставок – знайти баланс між ефективністю та вартістю, з одного боку, та безпекою, автономією, самозабезпеченістю та стійкістю, з іншого.

Судноплавство продовжує боротися зі складнощами, породженими глобальними подіями, які перевернули світову економіку протягом останніх років. Це включає спадщину пандемії COVID 19, нижчий рівень глобального економічного зростання, інфляцію, підвищену стурбованість енергетичною та продовольчою безпекою, посилення геополітичних ризиків і напруженість у торговельній політиці, що виникає внаслідок більш обмежувальних заходів торговельної політики, запроваджених для досягнення широких цілей, включаючи безпеку, стійкість, самодостатність і конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Хоча світова економіка залишається вразливою до

руйнівних потрясінь, певні тенденції наразі підтримують галузь судноплавства. У короткостроковій перспективі це включає перерозподіл потоків енергії та економічне відновлення в Китаї після зриву, спричиненого пандемією COVID-19, і відповідні заходи.

На цьому тлі ЮНКТАД прогнозує помірне зростання обсягів морської торгівлі в середньому на рівні 2,1 відсотка на рік протягом періоду 2024–2028 років [20]. Очікується, що розбіжності між моделями зростання між енергетичною та неенергетичною торгівлею триватимуть.

2.2. Оптимізація системи управління галузі морських портів

Порти є невід'ємною частиною національної транспортної та виробничої інфраструктури завдяки своєму розташуванню на міжнародних транспортних коридорах. Конкурентоспроможність вітчизняного транспортного сектору на світовому ринку залежить від ефективності роботи портів, рівня їх технічного та технологічного оснащення, систем управління та розвитку інфраструктури, що відповідають сучасним міжнародним вимогам. Забезпечення конкурентоспроможності портів є метою державного регулювання діяльності в портах відповідно до Закону України "Про морські порти України" [9].

Як зазначено у Стратегії розвитку портів України на період до 2038 року [10], конкурентними перевагами української портової галузі в Чорноморсько-Азовському басейні є наступні:

- вигідне географічне розташування портів на перетині транспортних коридорів для забезпечення транзитних вантажопотоків до Європи, Азії та Близького Сходу. Пропускна спроможність близько 100 млн тонн на рік (понад 2 млн TEU);
- близькість порту до центрів споживання та виробництва продукції, а також генерації навалювальних вантажів;
- наявність вільного простору для майбутнього розвитку порту;

- наявність великих глибинних підходів і достатніх потужностей для обробки та зберігання широкого спектру експортних, імпорتنих, транзитних і каботажних вантажів;
- наявність транспортних вузлів у морських портах, що забезпечують технічні можливості для перевалки вантажів з усіх видів транспорту, включаючи трубопровідний, залізничний, автомобільний та річковий;
- пряме залізничне сполучення з сусідніми країнами;
- можливість перевалки вантажів з та до країн Європейського Союзу, які мають порти на Дунаї;
- високий потенціал портів для перевалки сталі, вугілля, залізрудних концентратів та зернових вантажів, які є основними товарами зовнішньої торгівлі України;
- нормативно-правова база для залучення приватних інвестицій у розвиток портової галузі України та наявність державних інвестицій у проекти, спрямовані на забезпечення сприятливих умов для розвитку підприємств у портовій зоні;
- наявність кваліфікованих фахівців і робітників у портовій галузі.

Основні фактори, що стримують розвиток українських портів, зазначені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Чинники, що стримують розвиток портів України (так фактори чі чиники)

Чинники	Характеристика чинників
Концентрація ключових повноважень на верхньому рівні системи управління портами	АМПУ в існуючій системі координат не має абсолютно ніяких повноважень по залученню інвестицій в порти або перерозподілу потоку коштів, який в основному формується за рахунок портових зборів.
Відсутність взаємодії	Централізація адміністративних функцій у державі

портів та місцевих громад	призвела до того, що місцеві громади в особі органів місцевого самоврядування, які є юридичними особами з дуже важливими та об'єктивними інтересами, опинилися поза системою управління портами.
Міністерства інфраструктури України	Згідно із Законом України "Про морські порти України", Міністерство відповідає за формування та забезпечення державної політики у сфері портової діяльності, управління державним майном та проведення регуляторної політики в портовій галузі.
Перенасичення компетенцій	Обмежений статус портової влади АМПУ сьогодні - це статус державної комерційної та операційної компанії. Іншими словами, її було створено для отримання прибутку та його перерозподілу на користь свого засновника - держави.
Централізована структура управління портами	АМПУ є єдиним центром ухвалення управлінських рішень, унаслідок чого наявна "філіальна" система управління не може, з огляду на законодавчі обмеження, проводити гнучку, ефективну та індивідуальну політику, що враховує специфіку окремих портів.

Джерело: сформовано автором за [21]

Вищезазначені фактори свідчать про необхідність подальшого реформування портової галузі на рівні загальної системи управління та перерозподілу повноважень. Вони потребують докорінної зміни уявлення про портові адміністрації, їх правовий статус та місію.

Питанням конкуренції, конкурентоспроможності загалом та портів зокрема присвячено багато наукових праць у вітчизняній та зарубіжній літературі, в яких надаються різні визначення цих понять.

Конкурентоспроможність порту можна визначити як здатність пропонувати послуги, які є більш привабливими для споживачів (судновласників, вантажовідправників і пасажирів) за ціновими і неціновими (якісними і кількісними) характеристиками, ніж послуги інших портів.

У зв'язку з цим, а також за результатами дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність морських портів, було встановлено, що їх можна поділити на такі групи [21]:

- макрорівень (тенденції розвитку морських портів у світі, рівень науково-технічного прогресу, інновації у сфері морського транспорту, політичні, соціальні та економічні фактори на глобальному та національному рівні);
- мезорівень (політичні, соціальні та економічні особливості розвитку морської транспортної галузі, регіони розташування портів, тенденції розвитку конкурентного середовища в морській транспортній галузі, національне регулювання);
- мікрорівень (вартість, якість, час обслуговування, фінансовий стан портових компаній, здатність адаптуватися до умов, що динамічно змінюються, рівень розвитку портової логістики та портового маркетингу, персонал, рівень організації праці тощо).

Негативним фактором, що знижує конкурентоспроможність морських портів, є обмеженість їх пропускної спроможності, що унеможливорює безмежне збільшення кількості покупців послуг. Усвідомлення неможливості збільшення кількості клієнтів змушує керівників портів шукати можливості конкурувати з найпривабливішими клієнтами, які пропонують більш дорогі вантажі, що перевозяться у більших обсягах. Крім того, в морських портах можуть виникати періоди, коли вантаж є, але немає суден, щоб його завантажити, тоді як порти-конкуренти не мають вільного часу. Тому необхідно розробити конкурентну стратегію для портів, орієнтовану не лише на збільшення пропускної спроможності портів, але й на експорт вантажів, тобто залучення суден, які забезпечать функціональність порту.

Отже, основними покупцями портових послуг є вантажовласники та судновласники. Проведені дослідження показують, що основними критеріями конкурентоспроможності морських портів є вартість обслуговування суден, плата за вантажно-розвантажувальні роботи, час, витрачений суднами на вантажні операції, і якість послуг, що надаються. При цьому під якістю послуг мається на увазі не тільки безпека вантажу (що, безумовно, є основним критерієм), але й загальний час, необхідний для доставки вантажу, а також реалізація індивідуальних побажань (наприклад, підготовка і доставка рахунків-фактур та іншої документації). Дослідження також визначило вартість послуг для судна, оплату за вантажно-розвантажувальні роботи, загальний час, проведений на причалі (включаючи стоянку на рейді і стоянку біля причалу), і якість наданих послуг як основні критерії, за якими судновласники оцінюють роботу морського порту. Під якістю обслуговування судновласник розуміє не тільки швидкість виконання вантажно-розвантажувальних робіт і збереження вантажу, але і своєчасне виконання замовлених судном послуг за умови дотримання всіх договірних умов. Отже, основними критеріями, за якими покупці послуг (як з боку судна, так і з боку вантажу) оцінюють конкурентоспроможність морських портів, є вартість надання послуг суднам (тарифи і збори), плата за вантажно-розвантажувальні роботи, час стоянки судна та цінність наданих послуг. Тому питання підвищення конкурентоспроможності морських портів має розглядатися у взаємозв'язку з вищезазначеними сферами.

Сталий розвиток морських портів - це динаміка функціонування інтегрованого транспортного підприємства, за якої досягається постійне зростання обсягів вантажно-розвантажувальних робіт, відправлення та перевезення пасажирів, якості та різноманітності видів судноплавних послуг, підвищення рівня життя та зайнятості портовиків і збереження навколишнього середовища. Оцінка сталості розвитку порту може здійснюватися шляхом зміни системи показників ефективності у виробничій, технічній, фінансово-економічній, соціальній та екологічній сферах [21].

Сталий розвиток порту визначається не тільки операційними характеристиками, але й інтеграцією трьох вимірів (просторового, операційного та соціального). Врахування просторових тенденцій дозволяє портам більш ефективно організовувати свої управлінські структури, оптимізувати відносини з безпосередніми партнерами по логістичному ланцюгу та швидко реагувати на зміни ринкового середовища, але це також призводить до того, що порти віддаляються від місця свого розташування, а їх розвиток не є паралельним або взаємозалежним з вони також не залежать один від одного. Розуміння соціальних аспектів розвитку створює відповідальність порту перед широкою громадськістю міста (району), в якому розташований порт, щоб негативні наслідки присутності порту в цьому районі були помічені і мінімізовані.

Загальні узагальнені характеристики сталого розвитку порту залежать від внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на роботу порту. Внутрішні (ендогенні) фактори, що забезпечують сталий розвиток морських портів, формуються виробничим, технічним, кадровим і фінансовим потенціалом транспортного комплексу порту. До таких факторів належать: наявність, стан і відповідність перевантажувальних засобів технічному прогресу і технологічним потребам порту; наявність, розміри, стан і відповідність складських приміщень потребам вантажів, що переробляються; наявність достатньої кількості причалів; здатність порту приймати судна необхідної вантажопідйомності; забезпеченість порту робочою силою робітників і кваліфікованими фахівцями; наявність висококваліфікованого кадрового забезпечення, наявність і висока професійна компетентність управлінського персоналу порту на різних рівнях, фінансове забезпечення.

Зовнішні (екзогенні) фактори формуються національною транспортною політикою країни, міжнародними економічними відносинами, станом вітчизняної економіки та економіки країн-партнерів на даний момент і перспективами розвитку в майбутньому. На фінансовий стан морських портів впливає затверджена урядом податкова політика, система тарифоутворення, порядок формування та використання прибутку. Зовнішні фактори включають

наявність і стан національної та міжнародної конкуренції на ринку транспортних послуг. Крім того, поведінка та вибір споживачів портових послуг визначається низкою внутрішніх та зовнішніх умов.

Таким чином, сучасний стан функціонування портів вимагає забезпечення ефективності портової діяльності з метою підтримки сталого розвитку. Якість та безпека є основними характеристиками стійкості морських портів як частини складної техніко-економічної системи, такої як транспортна галузь, та рівня їх конкурентоспроможності. Для сталого розвитку портів на національному рівні прийнято і розвивається низка інновацій, серед яких значну частку займають інформаційні та інтелектуальні технології. Їх впровадження підвищує рівень автоматизації, що, в свою чергу, підвищує ефективність портових операцій та рівень безпеки портових операцій.

Оптимізація портових операцій в Україні є важливою частиною інноваційно-інтенсивного шляху розвитку. Дійсно, практика показала, що, як би не чинило опір цьому процесу керівництво стивідорних компаній та інших учасників транспортного процесу, вони змушені погодитися з тим, що використання сучасних інформаційних технологій прискорює і підвищує стійкість роботи портів. Слід також зазначити, що існують серйозні відмінності і складності в інтеграції впроваджуваних технологій, які неминуче викликають проблеми в сфері інформаційної інтеграції суб'єктів і об'єктів транспортного процесу в рамках глобальної інтелектуалізації.

На сьогоднішній день у забезпеченні конкурентоспроможності морських портів домінує виключно ресурсний підхід, орієнтований на нарощування виробничих потужностей. Однак підвищення конкурентоспроможності морських портів бажано здійснювати шляхом пошуку нових напрямів та сучасних засобів. Для того, щоб нейтралізувати фактори, що обмежують сталий розвиток українських портів, насамперед необхідно переглянути підхід до розбудови потенціалу всіх суб'єктів, що складають управлінську вертикаль портової галузі. Ключовими позиціями є фіскальні органи, органи, що мають право користуватися та розпоряджатися майном і землею, а також органи, що

мають право залучати приватні інвестиції. У той час як держава в особі центрального органу влади повинна переслідувати макроекономічні цілі через проактивну політику щодо морської галузі в цілому, портові адміністрації повинні більше зосереджуватися на фінансуванні, розвитку та експлуатації окремих портів.

2.3. Сучасний стан та тенденції розвитку портів України

Війна в Україні та її вплив на ситуацію з енергопостачанням сприяли збільшенню обсягів перевезень, але майбутні тенденції щодо дальності перевезень залежатимуть від низки факторів, включаючи тенденції трансформації енергетики, ціни на сировинні товари, обмеження потужностей з боку пропозиції, кліматичні фактори та регуляторні вимоги, що впливають на швидкість, маршрути та операційні рішення.

Прогнози зростання морської торгівлі вказують на те, що в найближчі роки ризики зниження домінуватимуть у міжнародній торгівлі та економічному зростанні. Ці ризики пов'язані з термінами і шляхами відновлення світової економіки, війною в Україні, що триває, і змінами в морському транспортному і торговельному середовищі. Посилення геоекономічної фрагментації через політику може змінити моделі торгівлі, ланцюги поставок і маршрути доставки. З іншого боку, очікується, що фактори, які прискорять зростання морських торговельних потоків, включають усунення вузьких місць у логістиці після 2020 року, пом'якшення правил боротьби з COVID-19 у Китаї та рішення центрального банку про зниження процентних ставок, що може стимулювати економіку [20].

За підсумками 2023 року у військових умовах портами України перевантажено близько 62 млн тонн вантажів. Понад 70% вантажопотоку, припадає на сільськогосподарські вантажі, серед лідерів за номенклатурою вантажів: зернові - 45,5 млн тонн та наливні - 6,3 млн тонн. З серпня 2023 року,

коли перше судно скористалося тимчасовим коридором, 400 суден експортували 12,8 млн тонн вантажів[22].

У 2023 році відкриття Українського морського коридору та розвиток Дунайського кластеру визначили роботу портів та подальші перспективи промисловості у воєнний час. Вантажообіг порту Ізмаїл збільшився більш ніж у двічі та досяг 20,2 млн тонн (2022 р. - 8,8 млн тонн), порт Рені досяг вантажообігу у 10 млн тонн (2022 р. - 6,8 млн тонн), а Усть-Дунайськ – 1,7 млн тонн (2022 р. - 785 тис. тонн) [23].

До повномасштабної окупації 13 портів України обробляли понад 150 млн тонн експортних, імпорتنих і транзитних вантажів, а загальний дохід ринку портових послуг безпосередньо становив понад 2% ВВП. Початок великої війни та морська блокада призвели до повної зупинки комерційного судноплавства. Після початкового шоку порти Дунайського регіону поступово відновили роботу. Торгівля зерном дозволила частково зняти блокаду портів Великої Одеси, яка виникла наприкінці 2022 року [24].

Хоча відкриття українського морського коридору стало важливою подією минулого року, слід зазначити, що показники роботи одеських портів становлять від третини до п'ятої частини від довоєнного рівня. Один з найактивніших довоєнних портів, Миколаїв, який протягом кількох років посідав друге місце за обсягами перевалки, залишається закритим.

Здебільшого минулого року вантажі обробляли шість портів: Великі одеські порти Південний, Чорноморськ і Одеса та дунайські порти Ізмаїл, Рені і Усть-Дунайськ. В умовах постійних російських обстрілів на ці порти припадало понад 40 відсотків довоєнного вантажопотоку. Як результат, у 2023 році порти посилили свою роль у забезпеченні зовнішньоторговельних потоків, насамперед експортних товарів: за даними АМПУ, перевалка експортних вантажів зросла на 18%, або на 8,5 млн тонн, порівняно з 2022 роком, до 56,3 млн тонн. Обробка імпорتنих вантажів досягла 5,3 млн тонн порівняно з 6,2 млн тонн у 2022 році [24].

Очікується, що обсяги перевалки вантажів зростуть на 58% щорічно до 16,7 млн тонн і 45,5 млн тонн відповідно, але серед видів вантажів домінує зерно. Так, частка зерна становить 73,4%, що становить майже три чверті від загального обсягу оброблених вантажів. Обсяг наливних вантажів, в якому переважає експорт рослинної олії та імпорту нафтопродуктів, збільшився на 31,2% або на 1,5 млн тонн до 6,3 млн тонн (10,2% від загального обсягу оброблених вантажів). Понад 60% наливних вантажів припадало на рослинну олію, обсяги перевезень якої зросли на 62,5%, або на 1,5 млн тонн, до 3,9 млн тонн (6,3% від загального обсягу перевалки) [24].

Однак, враховуючи специфіку діяльності галузі в надзвичайно складний період війни, що триває два роки, лінійне порівняння статистичних даних навряд чи дасть максимально точну інтерпретацію підсумкових цифр. Доцільніше зосередитися на процесах і факторах, що формують кінцеві результати.

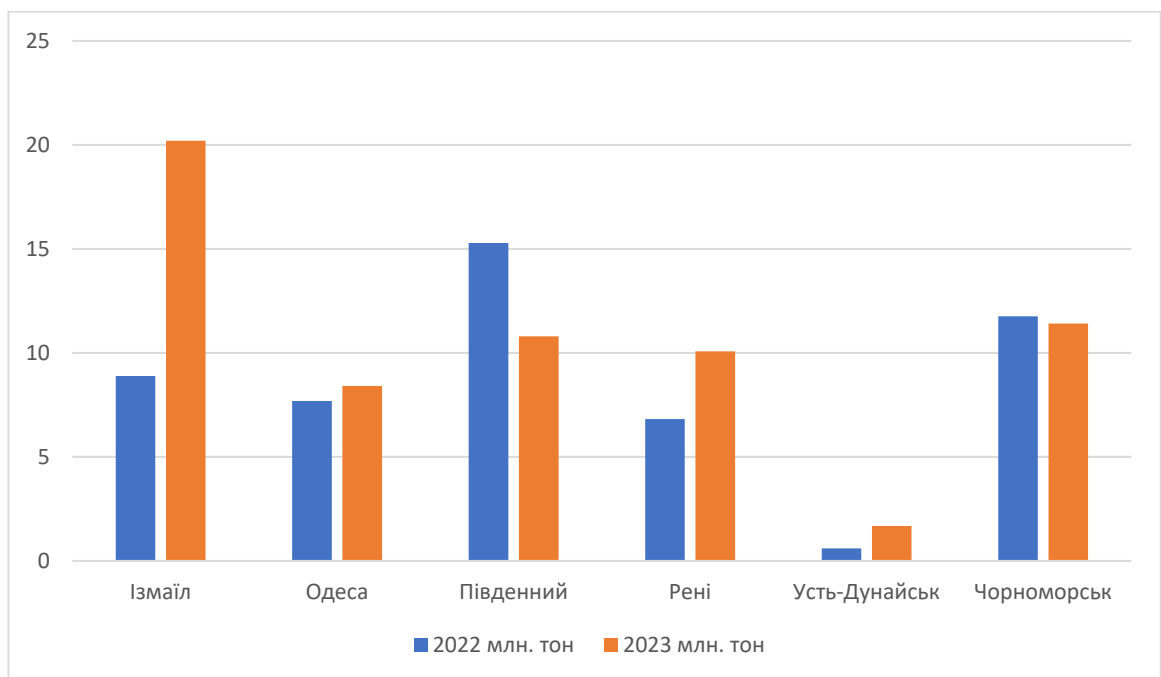


Рис. 2.2. Вантажообіг портів України

Джерело: сформовано автором за [25]

З рисунку 2.2 можна зазначити, що обсяг вантажів, оброблених у портах Південний, Чорноморськ та Одеса минулого року, становив приблизно 30 мільйонів тонн, порівняно з 34,7 мільйона тонн у 2022 році.

Зазначимо, що показники 2022 року включають 18,6 млн тонн вантажів, оброблених до повномасштабної окупації (1 січня - 24 лютого 2022 року), і 16,1 млн тонн вантажів, відвантажених в рамках торгівлі зерном, починаючи з серпня 2022 року. Минулорічні показники склалися з вантажопотоків у 16,8 млн тонн (січень-липень) та 13,1 млн тонн (вересень-грудень) в рамках торгівлі зерновими в Українському морському коридорі[26].

Відмова росії продовжити зернову угоду в липні 2023 року та систематична блокада зернового коридору в наступні місяці призвели до кількаразового падіння вантажопотоків. Як наслідок, за перший рік роботи зернового коридору (серпень 2022 - липень 2023) експорт української аграрної продукції склав 32,9 млн тонн, тоді як потенційний обсяг експорту перевищував 50 млн тонн.

У листопаді новий коридор був посилений спеціальною програмою страхування: У партнерстві з урядом Великої Британії та пулом британських страхових компаній було створено спеціальний фонд страхування суден на суму 50 мільйонів доларів США. Незважаючи на постійні ворожі атаки на портову інфраструктуру та мінну небезпеку, судноплавство українським коридором стабільно набирає обертів: У жовтні вантажопотік перевищив 1 млн тонн, на початку листопада - 3 млн тонн, а на початку грудня - 7 млн тонн. В останній місяць року обсяги перевезень сягнули 6,8 млн тонн, що на 2,5 млн тонн вище місячного максимуму для зернового коридору (жовтень 2022 року) [25].

Зняття блокади в Одеському порту дозволило розширити номенклатуру експортних вантажів. Попри очікуване переважання сільськогосподарської продукції, частково відновився експорт, наприклад, залізної руди з порту "Південний" та металопродукції з Одеського порту. Крім того, до Одеського порту почали час від часу повертатися судна типу Panamax і Capesize, які до великої війни регулярно використовувалися для експорту сільськогосподарської

продукції та залізної руди морським шляхом. Порти Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ другий рік поспіль обробили рекордні обсяги вантажів. Більше того, минулорічний рекордний показник майже вдвічі перевищив показник попереднього року: було оброблено близько 32 млн тонн порівняно з близько 16,5 млн тонн у 2022 році. Загалом, переорієнтація імпорتنих та експортних вантажопотоків та покращення операційних потужностей після початку масштабного вторгнення в Дунайський регіон сприяли збільшенню обсягу вантажів, оброблених у дунайських портах, приблизно в шість разів.

Таблиця 2.3

Робота портів Дунайського кластеру за 2023 рік

Порт	Кількість суден	Вантажообіг (млн. тон)
Ізмаїл	9324	20,26
Рені	3858	10,07
Усть-Дунайськ	849	1,68

Джерело: сформовано автором за [23]

Зерно склало близько двох третин вантажопотоків, а обсяги перевалки майже подвоїлися в порівнянні з 2022 роком - з 9,7 млн тонн до 20 млн тонн. Перевалка залізної руди досягла 1,9 млн тонн, сталі - 1,7 млн тонн, будівельних вантажів - 0,5 млн тонн. Перевалка наливних вантажів зросла в 2,3 рази або на 3 млн тонн до 5,3 млн тонн. У таблиці 2.3 можна побачити більш детальні данні щодо роботи деяких з портів.

Таблиця 2.4

Вантажі, перевантажені у Дунайському кластері

Тип вантажу	2022 рік	2023 рік
Зернові	10,3 млн. тон	20 млн. тон
Наливні	2,3 млн. тон	5,3 млн. тон
Контейнери	9321 TEU	67667 TEU

Чорні метали	0,8 млн. тон	1,7 млн. тон
Руда	2,1 млн. тон	1,9 млн. тон
Будівельні	0,3 млн. тон	0,5 млн. тон

Джерело: сформовано автором за [23]

З таблиці 2.4 ми бачимо збільшення потужностей з обробки контейнерів, яке сприяло більш ніж семикратному зростанню контейнерних перевезень: 67 667 TEU було оброблено порівняно з 9 321 TEU у 2022 році. Минулого року дунайські порти обробили в цілому 14 031 судно. З них 9 324 (66,5%) були оброблені в порту Ізмаїл, 3 858 (27,5%) в порту Рені та 849 (6%) в порту Усть-Дунайськ.

Порти Дунайського регіону є безпрецедентним прикладом того, як швидко приватні портові та логістичні підприємства можуть адаптуватися до нових ситуацій і впроваджувати антикризові рішення, а також наскільки ефективною може бути співпраця між приватним і державним секторами.

В результаті цієї співпраці минулого року було відкрито 23 нових перевантажувальних термінали та пункти перевалки. Зокрема, 16 нових перевалочних пунктів було відкрито в районі порту Ізмаїл, чотири - в районі порту Усть-Дунайськ і три - в районі порту Рені. Більшість нових перевалочних комплексів спеціалізуються на перевалці зерна, олії та нафтопродуктів. Ще 15 подібних інвестиційних проєктів перебувають на стадії реалізації [24].

У січні вантажопотік українським морським коридором склав 6,3 млн тонн, що на 500 000 тонн нижче грудневого піку через сезонне зниження експорту зернових. Тим часом Міністерство інфраструктури оголосило про прибуття понад 100 суден, які, як очікується, перевезуть понад 3 мільйони тонн вантажу, а АМПУ відзначила збільшення поставок зерна до портів Великої Одеси залізничним і автомобільним транспортом.

За підсумками квітня 2024 року портовими операторами в морських портах України оброблено 9 млн 912 тис. тонн вантажів, що майже вдвічі перевищує показник аналогічного періоду 2023 року. Найбільшу питому вагу у

квітні становить обробка зернових вантажів - 6,3 млн тонн (проти 3,9 млн тонн у 2023 року). Вантажообіг через Український коридор у квітні склав 7,7 млн тонн, з яких – 5,1 млн тонн – продукція українських аграріїв. Загалом за січень-квітень 2024 року порти України обробили 37,7 млн тонн (проти 22 млн тонн у 2023 р) [27].

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

3.1. Адаптація портової галузі України до умов невизначеності

Існує серйозний ризик скорочення обсягів зовнішньої торгівлі внаслідок ракетних обстрілів портової інфраструктури та блокади Чорноморським флотом РФ українських портів торгових суден, що прямують до українських портів на Чорному морі та з них.

Окрім погіршення фінансового стану експортерів, у середньостроковій перспективі це може призвести до скорочення валютної виручки, збільшення навантаження на залізничний та автомобільний транспорт через перенаправлення вантажів та руйнування портової інфраструктури.

Додатковим фактором, який може вплинути на експорт вітчизняних товарів, є ризик того, що сусідні європейські країни можуть продовжити запроваджувати обмеження на імпорту з України та транзит певних продовольчих товарів. Це може мати ще більш негативний вплив на фінансовий стан сільськогосподарських підприємств та призвести до зниження їх ділової активності.

Систематичне скорочення основних засобів зумовлене як фізичним руйнуванням підприємств та об'єктів інфраструктури, так і неможливістю повноцінного використання значної частини окупованої території, що зазнала руйнівних наслідків активних бойових дій [28-29].

Існує ризик прискорення інфляції через перебої в ланцюгу поставок, руйнування інфраструктури, виробничих та складських потужностей, необхідність налагодження нових торговельних зв'язків та ланцюгів поставок, а також потенціал короткострокового зростання цін на сировину та енергоносії.

Значна частина економічних процесів залежить від кон'юнктури світових ринків і потребує закупівлі значної кількості сировини та обладнання з-за кордону в іноземній валюті, а валютні ринки залежать від міжнародної підтримки через скорочення експорту та зменшення валютних надходжень від великих грошових переказів з-за кордону. Тому затримки або надлишок надходжень іноземної валюти через цей канал можуть призвести до збільшення обмінного курсу. Хоча ці ризики навряд чи реалізуються в короткостроковій перспективі, враховуючи обсяг робіт і матеріалів, необхідних для відновлення України, ризик інфляції та девальвації валюти, ймовірно, зросте в середньостроковій перспективі.

Таким чином, одним із середньострокових наслідків глобальних дисбалансів є світова економічна криза, яка може призвести до того, що фінансовий та корпоративний сектори зазнають значних труднощів з погашенням своїх боргів або будуть змушені збанкрутувати.

Середньостроковий вплив таких ризиків на економіку країни може проявитися у скороченні фінансової та військової допомоги з боку міжнародних партнерів у післявоєнний період (зокрема, уповільнення реалізації програми відновлення України). Це може призвести до уповільнення інвестицій окремих іноземних компаній у відновлення повоєнних виробничих потужностей та цивільної інфраструктури, скорочення темпів розвитку внутрішнього ринку тощо.

Існує також ризик подальшого зростання світових цін на продовольство. Це, ймовірно, значною мірою буде зумовлено наслідками агресії росії проти України, зокрема блокуванням руху торговельних суден у Чорному морі та фізичним знищенням портової інфраструктури. Цей фактор у поєднанні зі зміною глобальних кліматичних умов (посилення посухи) та іншими непередбачуваними подіями в країнах-виробниках сільськогосподарської продукції може призвести до посилення торговельних обмежень і перебоїв у постачанні, що, зрештою, створить ризик повторного зростання світових цін на продовольство.

Досвід післявоєнної відбудови інфраструктури в інших країнах може бути обмежено використаний у програмі післявоєнної відбудови в Україні. Загалом, у літературі бракує даних про постконфліктну реконструкцію інфраструктури. Однак деякі висновки, що ґрунтуються на відповідних дослідженнях, можна розглянути та узагальнити.

Хоффлер проаналізував стан відновлення інфраструктури в 12 африканських країнах, що постраждали від військових конфліктів. Він дійшов висновку, що через брак державного фінансування для успішної реконструкції необхідне залучення приватних інвесторів. Однак він також вказує на те, що сприйняття інвесторами країн Африки на південь від Сахари є значним бар'єром для залучення приватного капіталу [30].

Харві та Салех описують реконструкцію інфраструктури в Лівані після громадянської війни. Вони зазначають, що реконструкція залишила Ліван з великим державним боргом [31].

Earnest опитав стейкхолдерів, які брали участь у проектах післявоєнної відбудови інфраструктури в Косово. Респонденти зазначили, що фактична реалізація цих проектів виявилася складнішою, ніж очікувалося. Це пов'язано, головним чином, з низькою якістю планування та реалізації проектів реконструкції в складному, нестабільному і невизначеному середовищі [32].

Таким чином, найважливішим викликом у післявоєнній відбудові інфраструктури є фінансування та реалізація проектів реконструкції. У деяких дослідженнях підкреслюється важливість залучення приватного капіталу. Питання інституційної реформи в транспортному секторі не отримало достатньої уваги у вищезгаданих публікаціях, незважаючи на його очевидну важливість.

Повоєнна відбудова транспортної інфраструктури України повинна враховувати нові геополітичні реалії, такі як обмежені відносини з росією та розвиток відносин з країнами-членами ЄС на сході та ЄС в цілому. Роль України як транзитної країни в торговельних потоках між Сходом і Заходом включає зростаючу роль морського транспорту [33]. Наприклад, товари, що перевозяться

автомобільним і залізничним транспортом зі Східної Європи, можуть бути перевантажені на морський транспорт в українських портах на Чорному морі. Значення портів на Азовському морі зменшиться. Більше того, росія продовжуватиме блокувати роботу цих портів навіть після повного відторгнення Криму.

Річкові та морські порти України є життєво важливими для торгівлі країни, особливо торгівлі сільськогосподарською продукцією. З лютого 2014 року інфраструктура в цьому секторі постраждала від російської агресії. Окупація Криму та подальше закриття портів на півострові вплинули на економіку та торговельну логістику України. Контроль над Керченською протокою дозволяє росії створювати проблеми в портах Азовського моря (Бердянськ та Маріуполь), порушувати торговельну логістику та створювати довільні затримки в протоці.

Втім, українські порти дуже динамічно розвивалися з 2014 року. Контейнерні порти країни втратили близько 40 відсотків своєї пропускної спроможності в період з 2013 по 2015 рік, але відновлення було швидким: у 2017 році пропускна спроможність майже досягла рівня 2013 року, а в 2018 році - рекордного показника. Порівняно з іншими секторами, портова інфраструктура України постраждала найбільше. У той час як Маріупольський порт було повністю знищено, багато портів на Чорному морі також зазнали ракетних обстрілів, які зруйнували або серйозно пошкодили їхні об'єкти [34].

Протягом перших кількох місяців після початку повномасштабного вторгнення російський флот встановив у морі міни, що збільшило небезпеку для цивільних суден у Чорному морі. У деяких випадках російський флот також атакував торгові судна. На сьогоднішній день, завдяки угодам про сприяння експорту зерна, укладеним за посередництва Туреччини та ООН, а також нещодавньому постачанню Україною протикорабельних ракет, деякі чорноморські порти на підконтрольних Україні територіях продовжують працювати, утримуючи російський флот на відстані сотень кілометрів від українського узбережжя.

Повоєнна відбудова портової інфраструктури включає в себе відновлення фізичної та технічної інфраструктури та інституційні реформи, а також протидію російській агресії. Що стосується чорноморських портів, то це цілком здійсненне завдання. Однак порти Азовського моря, ймовірно, продовжуватимуть стикатися з операційними проблемами через контроль росії над Керченською протокою (або сусідніми територіями). Навіть після виведення російських військ з Криму російські сили можуть продовжувати перешкоджати морському сполученню [35-36].

Географія Керченської протоки подібна до географії Ормузької протоки в Перській затоці, де Іран час від часу створює проблеми для судноплавства. Водночас присутність військових кораблів НАТО в Чорному морі разом з військовими можливостями України виступатиме потужним стримуючим фактором проти ворожих військових дій росії (так само, як присутність П'ятого флоту ВМС США в Перській затоці забезпечує безпеку судноплавства в регіоні).

Інституційна реформа портової інфраструктури має бути спрямована на підвищення ефективності. Більш ефективні портові операції збільшують торговельні потоки (Блоніген та Вілсон) [37] і водночас знижують транспортні витрати (Санчес та ін.) [38]. Однак приватизація портової інфраструктури сама по собі не призводить до підвищення ефективності (Куллінан та Сонг) [39]. Зусилля по залученню приватного капіталу в українські порти будуть продовжуватися.

Іншим важливим інституційним питанням, яке слід розглянути, є відокремлення портової інфраструктури від операційної діяльності. На відміну від моделі інтеграції, прийнятої в Північній Америці, європейський підхід віддає перевагу відокремленню (Rodrigue and Notteboom, 2010). Тому очікується, що модель розподілу буде кращою для українських портів у післявоєнний період [40].

Вертикально інтегровані порти є не вигідними для компаній, що конкурують за послуги, а розподіл може призвести до неефективності там, де в портовому секторі існує ефект масштабу, як, наприклад, на залізниці.

Якщо провести аналогію з іншими транспортними галузями, то можна зазначити, що розділення інфраструктури і діяльності є загальним підходом до управління аеропортами – фактично, дуже мало аеропортів надають авіакомпаніям послуги з наземного обслуговування, в той час як аеронавігаційні кваліфікаційні вимоги не дозволяють аеропортам самостійно надавати послуги з управління аеродромом та заходженням на посадку [41]. Можливість вертикальної інтеграції аеропортової інфраструктури та послуг розглядалася лише в деяких теоретичних дослідженнях. У цьому відношенні порти вважаються подібними до аеропортів.

З точки зору економічного регулювання, портова галузь відрізняється від залізничної галузі тим, що порти конкурують між собою та з іншими видами транспорту. Економічне регулювання може бути виправданим лише тоді, коли буде встановлено, що порти не лише займають домінуюче становище на ринку, але й зловживають ним. У цьому випадку залучення приватного капіталу могло б дати поштовх до прийняття більш незалежних управлінських рішень у портовому секторі (наразі всі порти контролюються однією державною компанією). Крім того, конкуренція між морським та залізничним транспортом може зрости, особливо якщо українська залізнична колія буде замінена на стандартну колію, яка використовується в Європі.

Для кращого розуміння ситуації можна розробити SWOT-аналіз портової галузі України в умовах невизначеності. Він необхідний для розуміння поточного стану та визначення стратегічних напрямків для її адаптації і розвитку. Аналіз дозволяє виявити сильні сторони, такі як стратегічне розташування та здатність до швидкого відновлення, і слабкі сторони, включаючи фізичне руйнування інфраструктури та інституційну неефективність. Це допомагає розробити стратегії, що максимально використовують переваги та мінімізують внутрішні проблеми.

Оцінка можливостей, таких як інституційні реформи та залучення інвестицій, разом з аналізом загроз, зокрема військової агресії та глобальних економічних криз, дозволяє планувати дії для використання позитивних зовнішніх факторів і мінімізації негативних. SWOT-аналіз сприяє ефективному стратегічному плануванню, покращенню управління ризиками та прийняттю обґрунтованих рішень, що в кінцевому результаті підвищує стійкість і конкурентоспроможність портової галузі України. Аналіз можна розглянути у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз адаптації портової галузі України до умов невизначеності

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
1. Географічне розташування: Українські порти мають стратегічне розташування на Чорному морі, що робить їх ключовими для транзитних торговельних потоків між Сходом і Заходом.	1. Фізичне руйнування інфраструктури: російська агресія спричинила значні руйнування портової інфраструктури, зокрема, знищення Маріупольського порту.
2. Швидке відновлення: Порти України продемонстрували здатність до швидкого відновлення після втрат, зокрема, контейнерні порти відновили свою пропускну спроможність до рівня 2013 року вже у 2017 році.	2. Залежність від зовнішніх факторів: Залежність від міжнародних ринків та кон'юнктури валютних ринків робить галузь вразливою до коливань валютних курсів та глобальних економічних криз.
3. Міжнародна підтримка: Наявність міжнародної допомоги, зокрема з боку Туреччини та ООН, сприяє продовженню роботи деяких чорноморських портів навіть в умовах військової агресії.	3. Інституційна неефективність: Відсутність достатньої інституційної реформи та низька ефективність управління можуть стримувати розвиток портової інфраструктури.
4. Розвиток відносин з ЄС: Поглиблення співпраці з країнами ЄС створює нові можливості для інтеграції в європейські транспортні мережі та залучення	4. Вплив військових дій: Безпека судноплавства постійно під загрозою через військові дії та мінування Чорного моря російським флотом.

інвестицій.	
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
1. Інституційні реформи: Проведення інституційних реформ, таких як відокремлення портової інфраструктури від операційної діяльності, може підвищити ефективність управління портами.	1. Тривала військова агресія: Продовження військових дій та блокада портів росією може призвести до тривалих перебоїв у роботі портової інфраструктури.
2. Приватизація та залучення інвестицій: Залучення приватного капіталу та інвесторів може прискорити відбудову та модернізацію портової інфраструктури.	2. Глобальні економічні кризи: Світові економічні кризи можуть негативно вплинути на фінансовий стан галузі та скоротити міжнародну підтримку.
3. Зростання ролі морського транспорту: Підвищення ролі морського транспорту у міжнародних торговельних потоках створює можливість для збільшення обсягів перевезень через українські порти.	3. Ризик інфляції та девальвації: Перебої в ланцюгах поставок та руйнування інфраструктури можуть призвести до зростання інфляції та девальвації валюти.
4. Міжнародна військова підтримка: Присутність військових кораблів НАТО в Чорному морі може виступати стримуючим фактором проти агресії та забезпечити безпеку судноплавства.	4. Конкуренція з іншими видами транспорту: Конкуренція з залізничним та автомобільним транспортом може зрости, особливо після переходу українських залізниць на європейську колію.

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз показує, що портова галузь України має значний потенціал для відновлення та розвитку навіть в умовах невизначеності. Стратегічне розташування українських портів на Чорному морі і здатність до швидкого відновлення після втрат є вагомими перевагами, які слід максимально використовувати. Однак, значні руйнування інфраструктури та інституційна неефективність є серйозними внутрішніми викликами, які потребують невідкладного вирішення.

Можливості, що відкриваються перед галуззю, такі як проведення інституційних реформ і залучення приватних інвестицій, створюють перспективи для модернізації та підвищення ефективності портів. Присутність

міжнародної підтримки та розвиток співпраці з ЄС можуть сприяти зміцненню безпеки і стабільності роботи портової інфраструктури. Водночас, зовнішні загрози, включаючи тривалу військову агресію та глобальні економічні кризи, вимагають розробки комплексних стратегій для мінімізації їхнього впливу.

Таким чином, адаптація портової галузі України до умов невизначеності вимагає збалансованого підходу, який включає зміцнення сильних сторін, вирішення внутрішніх проблем, використання наявних можливостей та ефективне управління ризиками. Це забезпечить стійкий розвиток галузі, підвищить її конкурентоспроможність та сприятиме інтеграції України в глобальні торговельні мережі.

Для адаптації портової галузі України до умов невизначеності необхідно провести низку інституційних реформ. Зокрема, варто відокремити інфраструктурні функції від операційної діяльності, як це прийнято в європейських країнах, що сприятиме підвищенню ефективності та залученню приватних операторів. Крім того, створення незалежного регуляторного органу для контролю за діяльністю портів забезпечить прозорість і підзвітність управління.

Інвестиції в інфраструктуру є ключовим елементом відновлення та розвитку портової галузі. Необхідно залучати міжнародні інвестиції для відновлення та модернізації портової інфраструктури через державно-приватні партнерства. Особливу увагу слід приділити розвитку інфраструктури портів на Чорному морі, забезпечуючи їх безпеку та захист від можливих загроз.

Для підвищення безпеки портової галузі необхідно співпрацювати з НАТО та іншими міжнародними партнерами для забезпечення безпеки судноплавства в Чорному морі, зокрема шляхом розширення присутності військово-морських сил. Інвестиції в системи моніторингу та захисту портової інфраструктури від можливих атак також є пріоритетними заходами.

Ефективність операцій в портах можна підвищити за рахунок впровадження сучасних технологій управління, таких як автоматизовані системи контролю вантажів та логістики. Оптимізація процесів обробки

вантажів дозволить знизити витрати і підвищити швидкість обслуговування, що позитивно вплине на конкурентоспроможність портів.

Диверсифікація транспортних маршрутів є важливою стратегією для зниження залежності від морських портів у зонах ризику. Розвиток альтернативних маршрутів, включаючи залізничний і автомобільний транспорт, а також інтеграція українських портів у європейські та глобальні логістичні мережі створять нові можливості для транзитної торгівлі.

Розвиток людського капіталу є невід'ємною складовою адаптації портової галузі. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників забезпечать їх готовність до роботи в сучасних умовах. Створення програм з підготовки кадрів для роботи з новітніми технологіями та управлінськими практиками також сприятиме підвищенню ефективності.

Екологічна стійкість має бути пріоритетом у розвитку портової галузі. Впровадження екологічно дружніх практик в портових операціях допоможе зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Крім того, розробка стратегій щодо адаптації до змін клімату, включаючи заходи з підвищення стійкості інфраструктури до екстремальних погодних умов, є необхідною для довгострокової стійкості.

Підтримка інновацій є важливим чинником для розвитку портової галузі. Сприяння розвитку стартапів та інноваційних компаній у сфері морських перевезень і логістики сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. Створення спеціальних економічних зон та інкубаторів для підтримки інноваційних проектів також матиме позитивний вплив на галузь.

Реалізація цих пропозицій допоможе українській портовій галузі адаптуватися до сучасних викликів, зміцнити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Адаптація портової галузі України до умов невизначеності вимагає комплексного підходу, який включає інституційні реформи, залучення приватного капіталу, розвиток міжнародного співробітництва та забезпечення безпеки судноплавства. Успішна реалізація цих заходів допоможе не лише

відновити, але й модернізувати портову інфраструктуру, підвищуючи її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

3.2. Економічна оцінка зміни стану портової галузі України в умовах ризику

Фінансові результати діяльності АМПУ були стабільно позитивними протягом усього періоду, за винятком 2022 року, що пов'язано з тимчасовою окупацією частини українських портів російською федерацією та блокуванням операцій. Згідно з фінансовими показниками (Таблиця 3.2), показники прибутковості були позитивними протягом усього періоду, за винятком 2022 року. Компанія має високу ліквідність та низькі боргові коефіцієнти.

Таблиця 3.2

Фінансові показники АМПУ

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Операційна рентабельність	27,6 %	44,1 %	41,1 %	19,2 %
Рентабельність чистого прибутку	22,7 %	35,7 %	34,4 %	-14,5 %
Рентабельність активів	7,1 %	11,1 %	10,2 %	-2,2 %
Рентабельність власного капіталу	7,9 %	12,7 %	11,5 %	-2,3 %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,9	1,5	1,9	4,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,7	1,4	1,8	4
Дні обороту дебіторів	16	13	18	37
Дні обороту кредиторів	18	22	23	21
Борг до активів	9,3 %	12,7 %	11,4 %	5,8 %
Борг до власного капіталу	10,3 %	14,6 %	12,9 %	6,2 %
Борг до EBITDA	0	0	0	0
Коефіцієнт покриття відсотків	187	62	1987	15
Коефіцієнт грошового покриття відсотків	187	62	1988	15

Джерело: сформовано автором за [42].

Військова окупація російською федерацією мала значний вплив на результати діяльності українських портів, що можна побачити у таблиці 3.2. Прибутковість АМПУ залишалася стабільною у 2019-2021 роках, із середнім чистим прибутком близько 2,2 млрд грн та збитком у 500 млн грн у 2022 році. Операційна рентабельність знизилася в середньому з 38% у 2019-2021 роках до 19% у 2022 році. Рентабельність власного капіталу знизилася з 11% в середньому у 2019-2021 роках до 2,3% у 2022 році.

Показники ліквідності АМПУ у 2019-2022 роках є високими, що свідчить про здатність компанії погашати свої короткострокові борги. Однак оборотність дебіторської заборгованості у 2022 році зросла більш ніж удвічі порівняно з 2021 роком, що свідчить про погіршення умов договорів з компанією в умовах воєнного стану.

АМПУ має низький рівень боргу та високі показники платоспроможності. У 2019-2022 роках компанія не мала боргів. Загальний борг компанії в середньому становив 11% її фінансування у 2019-2021 роках і знизився до 6% у 2022 році, що свідчить про високий рівень самофінансування.

Під час стрес-тесту АМПУ було змодельовано можливі показники діяльності компанії з урахуванням можливих сценаріїв для українських портів. У Таблиці 3.3 представлені припущення для стрес-тестування фінансових показників АМПУ за негативного та позитивного сценаріїв.

Таблиця 3.3

Зведення ключових припущень для АМПУ

Негативний сценарій	Позитивний сценарій
Зерновий коридор припиняє своє функціонування з серпня 2023 року.	2023 рік. Зерновий коридор по Одесі, Південному та Чорноморську працює до жовтня – листопада. У Листопаді до зернового коридору долучаються Миколаїв Ольвія.
2024 рік. Працюють лише морські порти	2024 рік. Бердянськ 30% від 2021 р.,

Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ.	Маріуполь, Херсон, Скадовськ 10% від рівня 2021 р., Транзит виключено у всіх портах, Усть-Дунайськ 40% від 2022 р., Миколаїв Зерно 50% від 2021 р.
2025 рік Морські порти: Маріуполь, Бердянськ, Скадовськ, Херсон - закриті. Миколаїв, Ольвія заблоковані.	2025 рік. Транзиту практично немає. Бердянськ 45% від 2021 р., Маріуполь 20% від 2021 р., Усть-Дунайськ 50% від 2022 р., Миколаїв Зерно 50% від 2021 р.
2026 рік. Бердянськ 30% від 2021 р., Маріуполь, Херсон, Скадовськ 10% от 2021 р., транзит виключено у всіх портах, Усть-Дунайськ 40% від 2022 року, Миколаїв 50% від 2021 року.	2026 рік. Третій рік після перемоги Транзиту практично немає. Бердянськ 65% від 2021 р., Маріуполь 35% від 2021 р., Усть-Дунайськ 65% від 2022 р., Миколаїв +10% до 2021 року.
2027 рік. Транзиту практично немає. Бердянськ 45% від 2021 р., Маріуполь 20% от 2021 року, Усть-Дунайськ 50% від 2022 р., Миколаїв 50% від 2021 р.	2027 рік. Транзиту практично немає. Бердянськ 90% від 2021 р., Маріуполь 60% від 2021 р., Усть-Дунайськ 65% від 2022 р., Миколаїв +10% до 2021 р.

Джерело: сформовано автором за [42]

Лише за сприятливого сценарію АМПУ матиме профіцит протягом наступних двох звітних періодів (Рисунок 3.1). За несприятливим сценарієм до кінця 2023 та 2024 років працюватимуть лише Ізмаїльський, Рені та Усть-Дунайський порти, а це означає, що АМПУ зазнаватиме збитків у середньому близько 1 млрд грн на рік протягом цього періоду. Починаючи з 2025 року, за негативного сценарію очікується прибуток. За позитивного сценарію очікується, що АМПУ буде прибутковою протягом усього періоду.

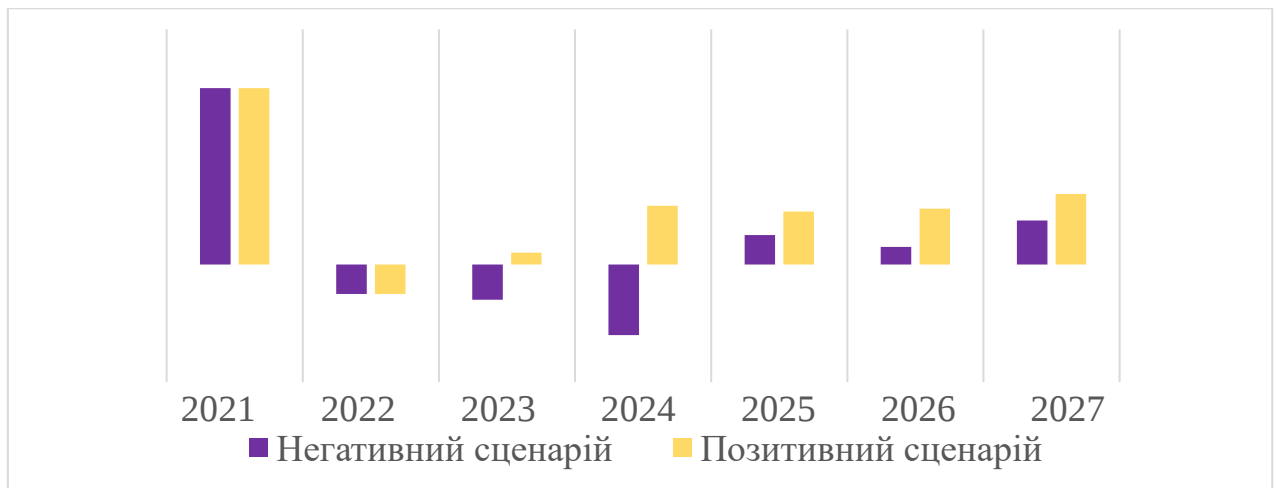


Рис. 3.1. Очікуваний прибуток АМПУ до оподаткування

Джерело: сформовано автором за [42]

У 2023-2024 роках за несприятливим сценарієм очікується чисте скорочення бюджету (Рисунок 3.2). За несприятливим сценарієм чисті втрати бюджету можуть бути незначними у 2023-2024 роках через збиткову діяльність АМПУ, а з 2025 року очікується, що чисті надходження до бюджету від податків та частини чистого прибутку становитимуть в середньому 500 млн грн на рік. За сприятливим сценарієм чисті надходження до бюджету в середньому становитимуть 600 млн грн на рік протягом усього періоду.

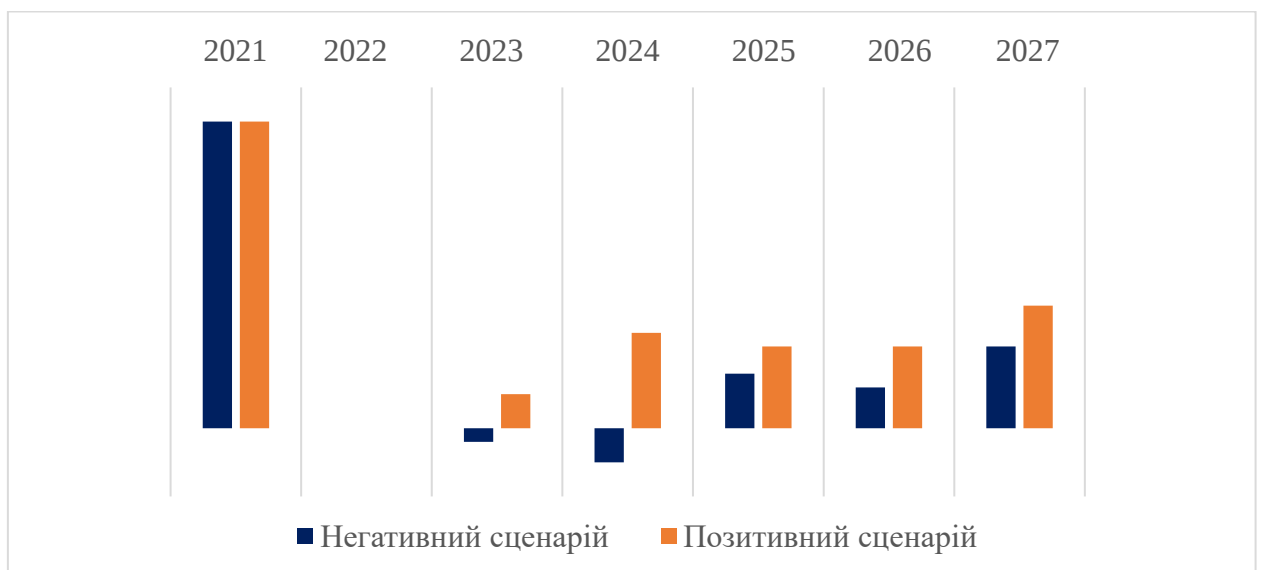


Рис. 3.2. Прогнозовані чисті надходження до бюджету від АМПУ

Джерело: сформовано автором за [42]

Для кращого розуміння ситуації можна зробити PEST-аналіз (таблиця 3.4). За допомогою нього ми можемо визначити зовнішнє середовище, в якому функціонує портова галузь України. Це включає політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, які можуть вплинути на її функціонування та розвиток. PEST-аналіз дозволяє виявити потенційні ризики та можливості, які впливають з змін у зовнішньому середовищі. Це допомагає галузі адаптуватися до змін та впроваджувати стратегії, які максимізують позитивні впливи та мінімізують негативні. PEST-аналіз надає важливу інформацію, яка може впливати на прийняття стратегічних рішень у галузі. Врахування зовнішнього середовища допомагає забезпечити більш обґрунтовані та ефективні рішення.

Таблиця 3.4

PEST-аналіз портової галузі України в умовах ризику

Політичні (Political)	Економічні (Economic)
1. Військові дії та політична нестабільність. Триваючі військові дії на території України суттєво впливають на роботу портів. Часткова окупація територій, пошкодження інфраструктури та мінування акваторій унеможливають нормальне функціонування багатьох портів. Нестабільна політична ситуація впливає на інвестиційний клімат, знижуючи привабливість країни для іноземних інвесторів та партнерів.	1. Коливання валютних курсів. Зміни у валютних курсах впливають на вартість імпорту та експорту, а також на дохідність портів, які обслуговують міжнародні вантажоперевезення.
2. Державне регулювання. Прийняття нових законів та регуляторних актів, спрямованих на підтримку та відновлення портової галузі, включаючи податкові пільги та державні програми фінансування реконструкції. Санкції, введені проти росії, можуть впливати на торгові маршрути і обсяги	2. Інфляція та економічна нестабільність. Інфляційні процеси підвищують вартість матеріалів та послуг, необхідних для реконструкції та модернізації портової інфраструктури. Зниження економічної активності призводить до зменшення обсягів вантажоперевезень та доходів портів.

вантажоперевезень.	
3. Міжнародні відносини. Підтримка з боку ЄС, НАТО та інших міжнародних організацій у відновленні портової інфраструктури та забезпеченні безпеки морських перевезень. Підписання нових торговельних угод, які можуть сприяти збільшенню вантажопотоків через українські порти.	3. Інвестиції. Заходи щодо залучення іноземних інвесторів можуть забезпечити додаткові ресурси для розвитку портів. Фінансування з боку держави та міжнародних фінансових інституцій для відновлення та розвитку портової інфраструктури.
Соціокультурні (Sociocultural)	Технологічні (Technological)
1. Рівень зайнятості та кваліфікація персоналу. Наявність кваліфікованих кадрів є критичним фактором для забезпечення ефективної роботи портів. Війна та еміграція можуть призводити до дефіциту спеціалістів. Потрібні програми навчання та підвищення кваліфікації працівників, орієнтовані на сучасні вимоги та технології у портовій галузі.	1. Інновації в логістиці та транспорті. Впровадження автоматизованих систем управління портовими операціями для підвищення ефективності та скорочення витрат. Використання сучасних ІТ-рішень для оптимізації логістичних ланцюгів, покращення контролю за вантажами та управління потоками.
2. Соціальна відповідальність та безпека. Забезпечення безпечних та комфортних умов праці для співробітників, дотримання міжнародних стандартів з охорони праці. Впровадження заходів щодо мінімізації впливу портової діяльності на навколишнє середовище.	2. Інформаційні технології. Розробка та впровадження цифрових платформ для управління портовими операціями, електронного документообігу та інтеграції з міжнародними логістичними системами. Забезпечення захисту інформаційних систем від кібератак, що є особливо важливим в умовах військового конфлікту.
	3. Екологічні технології. Впровадження екологічно чистих технологій, таких як системи управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії, зниження викидів парникових газів.

Джерело: сформовано автором

Проведений PEST-аналіз демонструє, що портова галузь України перебуває під значним впливом різноманітних зовнішніх факторів, які суттєво впливають на її розвиток, особливо в умовах ризику, спричинених військовими діями та політичною нестабільністю. Ці фактори визначають основні виклики та можливості, з якими стикається галузь, і вимагають комплексного та стратегічного підходу до їх подолання.

Найвагомішими є політичні та економічні фактори. Військовий конфлікт на території України створює серйозні загрози для безпеки та стабільності роботи портів. Тимчасова окупація частини територій, блокування морських шляхів та пошкодження інфраструктури призводять до значних втрат і негативно впливають на функціонування портів. Політична невизначеність також впливає на інвестиційний клімат, знижуючи привабливість країни для іноземних інвесторів.

Економічні фактори, такі як інфляція, коливання валютних курсів та загальна економічна нестабільність, створюють додаткові фінансові ризики. Зростання цін на матеріали та послуги ускладнює процеси реконструкції та модернізації інфраструктури. Водночас, залучення інвестицій, як державних, так і міжнародних, є критично важливим для відновлення та розвитку портової галузі. Економічний спад, спричинений війною, знижує обсяги вантажоперевезень і відповідно доходи портів.

Соціальні фактори включають рівень зайнятості та кваліфікацію персоналу. Війна та еміграція призводять до дефіциту кваліфікованих спеціалістів, що може знижувати ефективність роботи портів. Програми навчання та підвищення кваліфікації працівників є необхідними для підтримки високого рівня професіоналізму. Соціальна відповідальність та дотримання екологічних стандартів також є важливими аспектами, що впливають на репутацію та сталий розвиток галузі.

Технологічні інновації в логістиці та транспорті відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності портової галузі. Впровадження автоматизованих систем управління операціями, розвиток

цифрових платформ та заходи з кібербезпеки можуть значно покращити продуктивність. Використання екологічно чистих технологій сприятиме зниженню негативного впливу на навколишнє середовище.

Узагальнюючи, можна визначити, що для успішного розвитку портової галузі України в умовах ризику необхідно комплексно підходити до вирішення політичних, економічних, соціальних та технологічних проблем. Розробка ефективних стратегій повинна включати злагоджені дії на державному рівні, залучення міжнародних інвестицій та партнерів, інноваційні підходи до управління та модернізації інфраструктури, а також увагу до соціальних та екологічних аспектів.

Врахування виявлених факторів у стратегічному плануванні дозволить розробити дієві заходи для стабілізації та подальшого розвитку портової інфраструктури, забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх загроз. Це створить підґрунтя для відновлення та зростання портової галузі, яка є ключовою для економіки України.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Призначення та зміст Міжнародного кодексу з охорони суден та портових засобів (Кодекс ОСПЗ) (ISPS Code)

Міжнародний кодекс з охорони суден та портових засобів (ISPS Code) [43] є комплексним документом, який встановлює міжнародні стандарти з безпеки для захисту судноплавства та портів від терористичних загроз та інших незаконних дій. Цей кодекс є частиною Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі (SOLAS) [44], і був розроблений Міжнародною морською організацією (IMO) [45].

Міжнародний кодекс з охорони суден та портових засобів (ISPS Code) має кілька ключових призначень, які спрямовані на забезпечення безпеки в морській індустрії. Основні цілі та завдання Кодексу ISPS:

- встановлює стандарти для захисту суден і портових об'єктів від терористичних атак, піратства, саботажу та інших незаконних дій, через впровадження конкретних заходів, таких як контроль доступу, моніторинг території та підвищення охоронних процедур;
- сприяє міжнародній співпраці між державами, портами та судновласниками за допомогою обміну інформацією про загрози, координацію дій у випадку інцидентів та спільні тренування;
- зобов'язує судновласників, операторів портів та уряди забезпечувати навчання та тренування персоналу з метою підвищення їхньої готовності до реагування на надзвичайні ситуації;
- зобов'язує держав-учасниць та операторів портів і суден проводити оцінку загроз і ризиків, для ідентифікації потенційних уразливостей та розробки відповідних заходів для їх усунення або мінімізації;

- вимагає розробити плани захисту суден і портових засобів, які містять детальні процедури та заходи, які повинні бути впроваджені для забезпечення безпеки та включають процедури контролю доступу, моніторинг території, реагування на інциденти та заходи з підготовки персоналу;
- запроваджує три рівні охорони, які визначаються залежно від поточного рівня загрози;
- передбачає використання сучасних технологій для моніторингу і контролю доступу до суден та портових засобів, наприклад системи відеоспостереження, біометричні технології, електронні системи контролю доступу та інші технічні засоби.

Можна визначити, що призначення ISPS Code полягає в створенні системи, яка дозволяє ефективно запобігати і реагувати на загрози безпеці морських перевезень. Завдяки встановленню чітких стандартів, процедур і механізмів співпраці, Кодекс забезпечує високий рівень захисту суден і портових засобів від терористичних атак та інших незаконних дій.

Кодекс ISPS складається з двох частин [43]: обов'язкової частини А та рекомендаційної частини В. Частина А (обов'язкові вимоги) - ця частина містить конкретні обов'язкові вимоги для держав-членів, судновласників і портових операторів, які включають:

- оцінку загроз і ризиків, тобто кожна держава повинна здійснювати оцінку загроз для своїх портових засобів та суден, а також визначати ймовірні ризики та розробляти заходи для їх мінімізації;
- обов'язкову розробку та впровадження планів, що включають процедури та заходи для забезпечення безпеки, деталі щодо контролю доступу, моніторингу, звітності та реагування на інциденти;
- визначення офіцера з охорони судна та офіцера з охорони портових засобів, які відповідають за впровадження та підтримання заходів безпеки;

- встановлення трьох рівнів охорони, які визначаються залежно від поточного рівня загрози:
 - рівень 1: звичайний, коли існує мінімальна загроза,
 - рівень 2: підвищений, коли загроза зростає,
 - рівень 3: високий, коли загроза є безпосередньою або неминучою;
- використання технічних засобів для моніторингу та контролю доступу до суден та портових засобів, що включає перевірку особистих документів та вантажів.

Частина В (рекомендаційні положення) - ця частина надає керівні принципи та найкращі практики для впровадження вимог частини А. Хоча вона не є обов'язковою, її дотримання сприяє ефективному виконанню вимог Кодексу. Вона включає рекомендації щодо:

- деталізації процедур оцінки ризиків, докладні інструкції щодо проведення оцінки ризиків для суден та портових засобів;
- рекомендації щодо структури та змісту роботи офіцера з охорони судна та офіцера з охорони портових засобів ;
- поради щодо організації тренувань для персоналу, включаючи симуляції надзвичайних ситуацій;
- рекомендації щодо обміну інформацією між різними зацікавленими сторонами для ефективного реагування на загрози.

Для успішного впровадження Кодексу ISPS необхідно аби країни-учасниці адаптували своє національне законодавство, щоб воно відповідало усім вимогам та розробили національні програми з охорони портів та суден.

Також потребою є регулярні перевірки суден та портових засобів на відповідність вимогам ISPS, що проводяться як національними, так і міжнародними органами. Необхідною також є організація навчальних курсів та тренувань для офіцерів з охорони суден та портових засобів, особливо з реагування на надзвичайні ситуації.

ISPS Code є ключовим інструментом у забезпеченні безпеки морських перевезень. Його впровадження вимагає координації зусиль на міжнародному, національному та місцевому рівнях. Дотримання вимог Кодексу сприяє запобіганню терористичним атакам та іншим незаконним діям, забезпечуючи тим самим безпеку морських перевезень та портів у всьому світі.

4.2. Основні визначення і завдання охорони праці. Заходи, що спрямовані на збереження життя, здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, лікувально-профілактичних та інших заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності [46]. До завдань охорони праці включають:

- забезпечення безпечних умов праці: створення умов праці, що відповідають встановленим нормативним вимогам;
- попередження виробничого травматизму та професійних захворювань: вжиття заходів для зниження ризику виникнення травм і захворювань;
- організація навчання та інструктажу: проведення навчання та інструктажу працівників з питань охорони праці;
- контроль за дотриманням норм охорони праці: регулярні перевірки та контроль за виконанням вимог охорони праці на робочих місцях;
- розслідування нещасних випадків: виявлення причин нещасних випадків та розробка заходів щодо їх недопущення в майбутньому.

Охорона праці є критично важливою у морській галузі, де працівники стикаються з численними ризиками як на судах, так і в портах. Це система заходів, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні,

санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні та інші аспекти, спрямовані на збереження життя, здоров'я і працездатності працівників. Розглянемо заходи щодо збереження життя, здоров'я та працездатності працівників у порту та на судні:

- розробка і впровадження системи управління охороною праці, призначення відповідальних осіб за охорону праці, ведення документації з охорони праці;
- проведення вступного, первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажу, організація навчання та перевірка знань з питань охорони праці, проведення тренувань з евакуації та дій у надзвичайних ситуаціях;
- використання засобів індивідуального захисту, забезпечення робочих місць відповідним обладнанням та захисними засобами, регулярна перевірка та технічне обслуговування обладнання;
- забезпечення відповідних санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, проведення регулярних медичних оглядів працівників, організація відпочинку та надання засобів для підтримки особистої гігієни;
- створення комфортного психологічного клімату в колективі та надання психологічної підтримки працівникам, організація заходів щодо зниження стресових факторів;
- оптимізація робочих процесів та умов праці для зменшення фізичних і психічних навантажень, забезпечення робочих місць зручними та безпечними інструментами та обладнанням.

Також варто зазначити, що охорона праці на судні та у порту відрізняються між собою за різними факторами. Охорона праці на судні, по-перше, включає в себе безпеку судових робіт, що означає що всі роботи повинні проводитися згідно з регламентом і з використанням необхідних захисних засобів. Це включає технічні перевірки, ремонтні роботи, очищення

трюмів та палуб. Важливим є використання страхувальних тросів та поясів при роботах на висоті або над водою. Це особливо важливо під час роботи на відкритій палубі або при виконанні завдань з обслуговування суднових конструкцій [47-48].

По-друге, морську медичну службу: кожне судно повинно бути оснащено аптечками першої допомоги та медичним обладнанням. Це включає засоби для надання першої медичної допомоги, ліки, перев'язувальні матеріали та інші необхідні медичні засоби. Працівники повинні проходити навчання з надання першої медичної допомоги, щоб бути готовими до дій у випадку травм або захворювань на борту [47].

По-третє, пожежну безпеку: на судні повинні бути встановлені системи виявлення та гасіння пожеж, включаючи димові детектори, спринклерні системи, вогнегасники та інше обладнання, проводиться регулярні навчання з евакуації та дій у випадку пожежі. Це включає симуляції пожеж, навчання використанню вогнегасників та інших засобів пожежогасіння [48].

По-четверте, безпеку навігації та операцій: всі члени екіпажу повинні проходити регулярне навчання з безпеки навігації, включаючи використання навігаційного обладнання, засобів радіозв'язку та навігаційних карт. Має проходити постійний моніторинг стану судна, метеорологічних умов та морських маршрутів. Це допомагає вчасно реагувати на потенційні небезпеки та уникати аварійних ситуацій [47].

Охорона праці в порту має деякі відмінності від судна, сюди також входить безпека робіт, але вже вантажних. Це означає, що всі вантажні операції повинні проводитися з дотриманням технологічних процесів та використанням спеціального обладнання для підйому і переміщення вантажів. Мають бути обмеження доступу до зони проведення вантажних робіт для запобігання несанкціонованому проникненню та нещасним випадкам [47-48].

Потрібно забезпечити захист від шкідливих факторів, включаючи для зниження рівня шуму та вібрації на робочих місцях. Це може включати використання шумоізоляційних матеріалів та антивібраційних підкладок.

Обов'язковим є використання засобів індивідуального захисту, таких як маски, рукавиці, захисні окуляри та спецодяг, при роботі з шкідливими речовинами.

Неможна забувати і забезпечення робочих місць відповідним обладнанням та умовами, які відповідають санітарно-гігієнічним нормам. Це включає наявність вентиляції, освітлення, санітарних вузлів та зон для відпочинку, регулярні медичні огляди працівників для виявлення та попередження професійних захворювань.

Не менш важливим є і організаційні заходи. Сюди входить впровадження системи управління охороною праці, що включає розробку політик, процедур і планів дій з охорони праці. Потрібне регулярне проведення інструктажів з охорони праці для нових працівників та періодичні інструктажі для всіх працівників.

Також часто забувають про один із найважливіших факторів у морській сфері: надання працівникам психологічної підтримки для зниження рівня стресу та підвищення психологічного комфорту на робочому місці, для чого запроваджують оптимізацію робочих місць для зменшення фізичних і психічних навантажень, включаючи правильне розміщення обладнання, меблів та інструментів.

Охорона праці на судні та в порту є комплексною системою, що включає різні заходи та засоби для забезпечення безпеки працівників. Вона спрямована на збереження життя, здоров'я і працездатності працівників шляхом впровадження технічних, організаційних, санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних заходів. Дотримання вимог охорони праці допомагає запобігти нещасним випадкам, професійним захворюванням і підвищити ефективність роботи.

4.3. Загальна організація боротьби з пожежею на судні в порту

Організація боротьби з пожежею на судні в порту є складним і багатоаспектним процесом, що вимагає координації між судновою командою, портовими службами та іншими зацікавленими сторонами. Основна мета - швидке та ефективне реагування на пожежу для мінімізації шкоди та забезпечення безпеки людей і майна.

Загальна організація боротьби з пожежею на судні в порту здійснюється за такою схемою [44]:

1. Підготовка до можливих пожеж:

- всі пожежні системи та обладнання повинні регулярно перевірятися та обслуговуватися для забезпечення їхньої справності, постійно проводяться навчання членів екіпажу правилам пожежної безпеки та методам боротьби з пожежами та інструктажі та практичні тренування з використанням пожежного обладнання та евакуаційних процедур;
- встановлення датчиків диму, тепла та інших систем виявлення пожежі, які можуть оперативно сигналізувати про небезпеку, системи оповіщення, що забезпечують швидке інформування екіпажу та пасажирів про виникнення пожежі.

2. Дії в разі виникнення пожежі:

- наявність детального плану дій на випадок пожежі, який включає відповідальні особи, порядок дій та розташування пожежного обладнання, при цьому екіпаж повинен знати місця збору та порядок дій у разі пожежної тривоги;
- використання пожежних гідрантів, вогнегасників та інших первинних засобів пожежогасіння для початкового стримування вогню, захисного одягу, дихальних апаратів та інших засобів індивідуального захисту для захисту екіпажу під час гасіння пожежі.

3. Координація з портовими службами:

- негайне повідомлення портових пожежних служб та інших екстрених служб про пожежу на судні, співпраця з портовими службами для координації дій щодо гасіння пожежі та евакуації людей;
- чітке розподілення ролей та обов'язків між екіпажем судна та портовими пожежними командами, постійний обмін інформацією про місце пожежі, характер вогню та наявні загрози.

4. Евакуація та медична допомога:

- чітко визначені маршрути евакуації, позначені на судні, та інструкції щодо їх використання, організація зборів у безпечних місцях на судні або в порту, де люди можуть чекати допомоги;
- наявність медичних пунктів на судні та в порту для надання першої допомоги постраждалим та підготовленого медичного персоналу та обладнання для надання необхідної допомоги.

5. Післяпожежні заходи:

- після гасіння пожежі проводиться детальний аналіз причин та наслідків інциденту, ведеться документація щодо пожежі, включаючи звіти про дії екіпажу та портових служб;
- планування та виконання робіт з відновлення пошкоджених частин судна, надання психологічної підтримки членам екіпажу та іншим постраждалим.

Загальна організація боротьби з пожежею на судні в порту включає комплекс заходів, спрямованих на підготовку, реагування, координацію дій та відновлення після інциденту. Чітке дотримання встановлених процедур та ефективна взаємодія між судновою командою та портовими службами є ключовими для успішного подолання пожежі та мінімізації її наслідків.

4.4. Здійснення контролю держави порту за виконанням експлуатаційних вимог та приймальні споруди відповідно до вимог Додатку I Міжнародної конвенції по запобіганню забруднення з суден 1973 року, зміненої протоколом 1978 року

Міжнародна конвенція по запобіганню забруднення з суден (MARPOL) [49] є головним міжнародним договором, спрямованим на запобігання забруднення морського середовища нафтою та іншими шкідливими речовинами. Додаток I Конвенції MARPOL стосується запобігання забрудненню нафтою. Держава порту здійснює контроль за дотриманням цих вимог через комплекс заходів, включаючи перевірки суден та наявність належних приймальних споруд.

Здійснення контролю державою порту включає документальну та фізичну перевірки суден. Для здійснення документальної перевірки потрібно перевірити наявність та відповідність документів, таких як Сертифікат запобігання забруднення нафтою (IOPP Certificate), Операційний журнал нафтових операцій (Oil Record Book) та План управління залишками нафти (SOPEP). Також сюди входить перевірка відповідності судна стандартам, а тобто впевнення, що судно відповідає вимогам MARPOL щодо конструкції, обладнання та експлуатаційних стандартів.

При здійсненні фізичної перевірки проходить огляд систем очищення баластних вод, відокремлення води від нафти, а також інших механізмів і обладнання для запобігання забрудненню, а також перевірка відсіків, трюмів та резервуарів для зберігання нафти на предмет можливих витоків або неналежного використання.

Наступним етапом є перевірка приймальних споруд на їх наявність та операційну готовність. Упевнення, що портові приймальні споруди здатні приймати нафтові залишки та відходи з суден у необхідних кількостях та відповідають вимогам Конвенції щодо обробки та утилізації нафтових залишків. Також сюди входить перевірка регулярного технічного

обслуговування приймальних споруд для забезпечення їхньої безперебійної роботи. Упевнення, що персонал, який обслуговує приймальні споруди, має відповідну підготовку і дотримується встановлених процедур для безпечного та ефективного приймання нафтових відходів.

Якщо розглянути вимоги Додатку I MARPOL, то можна виділити конструктивні та експлуатаційні вимоги до суден. До конструктивних входять вимоги до наявності подвійних бортів і дна для танкерів з метою зменшення ризику витоку нафти при аваріях, а також встановлення на суднах систем для запобігання забрудненню, таких як відокремлювачі води від нафти та системи очищення баластних вод. До експлуатаційних: обов'язкове ведення журналу нафтових операцій, де фіксуються всі операції з нафтою, включаючи завантаження, розвантаження, передачу та зберігання, та затверджений план управління залишками нафти, що включає заходи на випадок витоку нафти для кожного судна.

Також Додаток I MARPOL включає в себе вимоги до приймальних споруд в портах, їх стандарти та взаємодію з суднами. Приймальні споруди повинні бути обладнані для приймання нафтових залишків та інших забруднюючих речовин з суден. Має бути відповідна інфраструктура для безпечного зберігання, обробки та утилізації нафтових залишків, а також належні процедури управління цими операціями. Потрібні чітких процедур, що розроблені і впроваджені для приймання нафтових залишків від суден, включаючи попереднє повідомлення, координацію з екіпажем та забезпечення безпеки під час операцій. Також сюди входить забезпечення ефективного обміну інформацією між суднами та портовими службами для належного планування та виконання операцій з приймання нафтових залишків.

Контроль і моніторинг дотримання всіх цих вимог включає різні інспекції, а тобто здійснення регулярних інспекцій суден та приймальних споруд на предмет дотримання вимог MARPOL, а також проведення несподіваних перевірок для виявлення можливих порушень та забезпечення відповідності. За невиконання вимог - вжиття адміністративних заходів у разі

виявлення порушень, включаючи накладення штрафів та інших санкцій. У випадку серйозних порушень, можливість тимчасового призупинення діяльності судна або приймальних споруд до усунення недоліків.

Контроль держави порту за виконанням експлуатаційних вимог та приймальні споруди відповідно до Додатку I Конвенції MARPOL є важливим елементом системи запобігання забруднення морського середовища. Він включає комплекс заходів, що охоплюють перевірки суден, оцінку готовності приймальних споруд, забезпечення дотримання конструктивних та експлуатаційних вимог, а також ефективний моніторинг і контроль за виконанням вимог. Дотримання цих заходів сприяє зниженню ризиків забруднення моря нафтою та забезпечує безпеку навколишнього середовища.

ВИСНОВКИ

Перший розділ дипломної роботи присвячений аналізу сучасного стану та факторів розвитку портової галузі України. Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління невизначеністю, умови конкурентного розвитку портового бізнесу та показники ефективного позиціювання портової галузі в умовах невизначеності.

Стратегічні рішення є фундаментом для управління портовою галуззю, оскільки вони орієнтовані на майбутнє і враховують вплив неконтрольованих факторів зовнішнього середовища. В умовах невизначеності, ці рішення повинні бути інноваційними і вимагати значних ресурсів для досягнення довгострокових результатів. Це вимагає від керівництва здатності до адаптації та прийняття обґрунтованих стратегій, що допоможуть мінімізувати ризики і скористатися можливостями.

Конкурентне середовище в портовій галузі характеризується високим рівнем невизначеності, особливо в умовах військової агресії та глобальних економічних змін. Для успішного розвитку необхідно проводити інституційні реформи, такі як відокремлення інфраструктурних функцій від операційної діяльності, що підвищить ефективність управління портами. Залучення приватного капіталу та інвестицій є ключовими для відновлення та модернізації портової інфраструктури. Крім того, розширення співпраці з країнами ЄС відкриває нові можливості для інтеграції у європейські транспортні мережі та залучення додаткових інвестицій.

Ефективне позиціювання портової галузі вимагає оцінки її сильних та слабких сторін. Серед сильних сторін виділяються стратегічне розташування та здатність до швидкого відновлення завдяки міжнародній підтримці. Водночас, слабкі сторони включають фізичне руйнування інфраструктури та інституційну неефективність. Для підвищення ефективності операцій важливо впроваджувати сучасні технології управління та автоматизовані системи

контролю вантажів, що дозволить оптимізувати логістичні процеси та зменшити витрати.

Другий розділ дипломної роботи присвячений аналізу стратегій розвитку портів України в умовах невизначеності. У цьому розділі розглянуто збалансований розвиток і ефективне використання портових потужностей, оптимізацію системи управління галузі морських портів, а також сучасний стан і тенденції розвитку портів України.

Портова галузь України стикається з численними викликами, пов'язаними з обмеженою пропускною спроможністю та необхідністю забезпечення безперервності операцій в умовах невизначеності. Одним із ключових аспектів є збалансований розвиток портових потужностей, що передбачає модернізацію інфраструктури, оптимізацію логістичних процесів і підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Збалансований розвиток також включає створення умов для залучення нових клієнтів і збільшення обсягів оброблюваних вантажів, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності портів на міжнародному рівні.

Оптимізація управлінських процесів у портовій галузі є необхідною для підвищення її ефективності та стійкості. В умовах невизначеності, викликаній як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, важливо впроваджувати сучасні управлінські практики, що включають автоматизацію та цифровізацію процесів, а також застосування передових технологій для моніторингу та контролю операцій. Важливим аспектом оптимізації є вдосконалення системи прийняття рішень, що дозволить швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечить ефективне використання ресурсів.

Аналіз сучасного стану портової галузі України показує, що вона знаходиться на етапі активного відновлення та модернізації. Основні тенденції розвитку включають збільшення обсягів вантажообігу, впровадження нових технологій та покращення якості обслуговування. Зокрема, розвиток транспортної інфраструктури, інтеграція з європейськими транспортними мережами та залучення іноземних інвестицій відіграють важливу роль у

стимулюванні зростання галузі. Однак, існують і серйозні виклики, такі як необхідність відновлення інфраструктури під час військових дій та покращення інституційної ефективності.

Третій розділ дипломної роботи присвячений економічній стратегії розвитку портової галузі України в умовах невизначеності. Основна увага приділяється адаптації портової галузі до змінних умов, економічній оцінці стану галузі в умовах ризику та визначенню ключових напрямів для забезпечення стійкого розвитку.

Адаптація до умов невизначеності є критично важливою для забезпечення стабільного функціонування портової галузі. Військові дії та блокади значно впливають на зовнішню торгівлю, що підкреслює необхідність вжиття заходів для мінімізації ризиків. В цьому контексті, ключовими аспектами є диверсифікація транспортних маршрутів та розвиток альтернативних видів транспорту, таких як залізничний та автомобільний транспорт. Це дозволить зменшити залежність від морських портів у зонах підвищеного ризику.

Економічна оцінка стану портової галузі в умовах ризику включає аналіз фінансових показників, ефективності операцій та конкурентоспроможності. Впровадження сучасних технологій управління, таких як автоматизовані системи контролю вантажів та логістики, дозволить підвищити ефективність обробки вантажів, знизити витрати та збільшити швидкість обслуговування. Це позитивно вплине на конкурентоспроможність українських портів на міжнародному рівні. Основними стратегічними напрямами розвитку портової галузі є:

- відновлення та модернізація портової інфраструктури за рахунок залучення міжнародних інвестицій та державно-приватних партнерств;
- відокремлення інфраструктурних функцій від операційної діяльності та створення незалежного регуляторного органу для контролю за діяльністю портів. Це сприятиме підвищенню прозорості та ефективності управління;

- інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників для підготовки до роботи з новітніми технологіями та управлінськими практиками;
- впровадження екологічно дружніх практик в портових операціях для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батченко, Л., Гончар, Л., Олексієнко, А. Раціоналізація моделі прийняття стратегічних рішень в компаніях сервісної сфери. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/888>
2. О.М. Тищенко. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. - Х.: ХНАДУ, 2016. - 252 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html>
3. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 252 с. URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/.pdf>
4. Роженко, О.В. Лекції з дисципліни «Управління економічною безпекою підприємства» / ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського; уклад. О.В. Роженко. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. - 136с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1422/1/Rozhenko_KL_2016_12.pdf
5. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. - Одеса: ОНЕУ, 2013. - 670 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/158-obgruntuvannya-gospodarskih-rshen-ta-otsnyuvannya-rizikv-donets-l.html>
6. Баранцева С. М. Ризикологія: навч. посіб. / С. М. Баранцева, Т. Б. Хлевицька; ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : 2011. 224 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
7. Економічний ризик: ігрові моделі: Навч. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний; За ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Вітлінського. — К.: КНЕУ, 2002. — 446 с. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/.pdf>

8. Carvalho, M. M., Rosa, A. J. M., & Rodrigues, E. M. G. (2016). Analysis of uncertainty sources in the port sector. *Maritime Economics & Logistics*, 18(3), 356-373. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/mel.2015.6>
9. Закон України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>
10. Стратегії розвитку портів України до 2038 року. URL: <https://mtu.gov.ua/files/.pdf>
11. Зерновий коридор, як формується черга. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/zernovyj-korydor>
12. Офіційний сайт «Флот 2017». URL: <http://flot2017.com>
13. Офіційний сайт «Rocky Mountain Institute – Carbon War Room». URL: <https://www.rmi.org/carbon-war-room/>
14. Садловська І. П. Забезпечення раціонального функціонування механізму стратегічного планування транспортної інфраструктури / І. П. Садловська // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. – 2012. – Вип. 2. – С. 132–140. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE-&2_S21STR=Np0naz_2012_2_24
15. Павлюк А. В. Вплив внутрішньоекономічних факторів на державну політику регулювання транспортної системи та управління транспортними процесами в Україні // Актуальні проблеми державного управління 484 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/APDU/APDU-42-2012.pdf
16. Звіт Світового банку щодо вдосконалення управління портовою галуззю України. URL: https://www.slideshare.net/The_USPA/ss-229016285
17. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства: дис. ... доктора філ. наук: Київ, 2023. 249 с. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%A

[6_%D0%A0%D0%90%D0%94%D0%98/duit/husak-olga-anatolyivna/dissertation-husak.pdf](https://olga-anatolyivna/dissertation-husak.pdf)

18. Мезіна, Л. В. Конспект лекцій з дисципліни "Теорія конкурентного позиціонування в морській галузі". Одеса: НУ "ОМА", 2022.
19. UNCTAD's Review of Maritime Transport 2022. URL: <https://unctad.org/rmt2022>
20. UNCTAD's Review of Maritime Transport 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>
21. Руснак А. В., Надточій І. І., Ломоносов Д. А. Чинники формування конкурентоспроможності та сталого розвитку морських портів України. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 24–28. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4855&i=3>
22. Через українські порти у 2023 році експортували понад 56 мільйонів тонн вантажів – АМПУ URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/24/709110/>
23. Досягнення українських портів: рекордний експорт та вражаючий вантажообіг у 2023 році. URL: <https://ua.sudohodstvo.org/dosyagnennya-ukrayinskyh-portiv-rekordnyj-eksport-ta-vrazhayuchyj-vantazhoobig-u-2023-roczy/#:~:text=%D0%97%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BC,%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%2062%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BD%20%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D1%96%D0%B2>
24. Закріпитися на «великій воді». Як працювала українська портова галузь торік і чого очікувати цього року. URL: <https://mind.ua/publications/20269132-zakripitisya-na-velikij-vodi-yak-pracyovala-ukrayinska-portova-galuz-torik-i-chogo-ochikuvati-cogo-r>

- 25.Офіційний блог АМПУ у соціальній мережі facebook. URL:
<https://www.facebook.com/uspa.gov.ua/posts/pfbid0q9NBnLL4UxR2YjoBa9TRCLW4Mt3TPV9gQUGEdFSkxRViN7hJ8zA2bKU4cJziR2U7l>
- 26.Офіційний сайт «Адміністрації морських портів України». URL:
<https://www.uspa.gov.ua/news>
- 27.За квітень в морських портах України обробили майже 10 млн тонн вантажів. URL: <https://suspilne.media/odesa/746299-za-kviten-v-morskih-portah-ukraini-obrobili-majze-10-mln-tonn-vantaziv/>
- 28.росія вночі атакувала дронами Київщину та Одещину, пошкоджено морвокзал Ізмаїла, елеватор і зернові ангари. URL:
<https://forbes.ua/news/rosiya-vkotre-atakuvala-portovu-infrastrukturu-odeshchini-dronami-poshkodzheno-elevator-02082023-15184>
- 29.ВВП на генераторах. НБУ назвав цифру, скільки коштували українській економіці російські обстріли енергетичної інфраструктури. URL:
<https://forbes.ua/money/vvp-na-generatorakh-nbu-nazvav-tsifru-skilki-koshtuvali-ukrainskiy-ekonomitsi-rosiyski-obstrili-energetichnoi-infrastrukturi-04022023-11510>
- 30.Hoeffler, A. (1998) «Challenges of Infrastructure Rehabilitation and Reconstruction In War-affected Economies», African Development Bank Economic Research Paper No. URL:
<https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/00157630-EN-ERP-48.PDF>
- 31.Harvie, C. and A.S. Saleh (2008) «Lebanon’s economic reconstruction after the war: A bridge too far?», Journal of Policy Modeling, 30(5), 857-872. URL:
https://www.researchgate.net/publication/223929290_Lebanon's_economic_reconstruction_after_the_war_A_bridge_too_far
- 32.Earnest, J. (2015) «Post-conflict reconstruction – a case study in Kosovo: The complexity of planning and implementing infrastructure projects», International Journal of Emergency Services, 4(1), 103-128. URL:

<https://www.pmi.org/learning/library/post-conflict-reconstruction-planning-implementing-6416>

33. Червякова, В. Організаційно-методологічні підходи до післявоєнного відновлення транспортно-логістичної інфраструктури України. Журнал європейської економіки, № 22(4), 597–622. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1725/1699>
34. EBRD and IFC to help modernise Ukraine's Black Sea port of Chornomorsk. URL: <https://www.ebrd.com/news/2021/ebrd-and-ifc-to-help-modernise-ukraines-black-sea-port-of-chornomorsk.html>
35. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
36. Повоєнна відбудова: дослідження досвіду та поточного стану. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/12/post-war-reconstruction-of-economy-case-studies.html>
37. Blonigen, B.A. and W.W. Wilson (2007) «Port Efficiency and Trade Flows», Review of International Economics, 16(1), 21-36. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9396.2007.00723.x>
38. Sanchez, R.J., J. Hoffmann, A. Micco, G.V. Pizzolitto, M. Sgut, and G. Wilmsmeier (2003) «Port Efficiency and International Trade: Port Efficiency as a Determinant of Maritime Transport Costs», Maritime Economics & Logistics, 5(2), 199-218. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.mel.9100073>
39. Cullinane, K., and D-W. Song (2002) «Port privatization policy and practice», Transport Reviews, 22(1), 55-75. URL: https://www.researchgate.net/publication/240529203_Port_privatization_policy_and_practice
40. Rodrigue, J-P, and T. Notteboom (2010) «Comparative North American and European gateway logistics: the regionalism of freight distribution», Journal of Transport Geography, 18(4), 497-507. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/jotrge/v18y2010i4p497-507.html>

41. Rebuilding Ukraine: Principles and policies. URL:
<https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies>
42. Звіт Міністерства Фінансів України: «Інформація про фінансові ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфінансові операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2024 році». URL:
https://mof.gov.ua/storage/files/FR_2024.pdf
43. Міжнародний кодекс з охорони суден та портових засобів (ISPS Code). URL:
<https://portalcip.org/wp-content/uploads/2017/05/ISPS-Code-2003-English.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fportalcip.org%2Fwp>
44. Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі (SOLAS). URL:
<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201184/volume-1184-I-18961-English.pdf>
45. Офіційний сайт «Міжнародної морської організації (IMO)»/ URL:
<https://www.imo.org/en>
46. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.92 № 2695-XII. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
47. Measures Taken During Shipboard Operation for the Safety of Ship's Crew, Cargo, and Marine Environment. URL: <https://www.marineinsight.com/marine-safety/measures-taken-during-shipboard-operation-for-the-safety-of-ships-crew-cargo-and-marine-environment/>
48. Bulk carrier cargo hold maintenance procedure. URL:
<https://bulkcarrierguide.com/hold-maintenance.html>
49. Міжнародна конвенція по запобіганню забруднення з суден (MARPOL). URL:
<https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/ConferencesMeetings/Documents/MARPOL%201973%20-%20Final%20Act%20and%20Convention.pdf>

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Стратегія забезпечення розвитку портової галузі в Україні в умовах невизначеності» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

Метою кваліфікаційної роботи є пошук оптимальних шляхів розвитку портової інфраструктури під час війни та інших умовах невизначеності, а також підвищення їх конкурентоспроможності.

В першому розділі розглянуто сучасний стан та фактори розвитку портової галузі України, теоретичні аспекти стратегічного управління в умовах невизначеності, умови конкурентного розвитку портового бізнесу та показники ефективного позиціювання галузі.

В другому розділі, досліджено стратегії розвитку портів України в умовах невизначеності, зокрема збалансований розвиток і ефективне використання портових потужностей, оптимізацію системи управління галузі морських портів, а також сучасний стан і тенденції розвитку портів.

В третьому розділі досліджено необхідність впровадження сучасних технологій управління та автоматизованих систем контролю вантажів для підвищення ефективності операцій та зниження витрат, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси і забезпечити безперервність операцій в умовах невизначеності.

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають у розробці рекомендацій щодо розвитку портової інфраструктури в умовах війни та інших невизначених умов, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності портової галузі України на міжнародному рівні.