

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

**Кафедра менеджменту та економіки
морського транспорту**

Вербицька Катерина Андріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НА ТЕМУ:

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

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

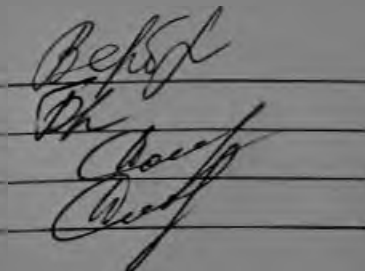
Науковий керівник
к.е.н., доцент
Бабаченко М.В.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____



Одеса 2024

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи магістра:

«МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: визначення та обґрунтування механізму забезпечення економічної стійкості підприємств сервісного сегменту морської галузі	12.10.24	12.10.24
2	Об'єкт дослідження: сучасний стан та проблеми забезпечення економічної стійкості підприємств сервісного сегменту морської галузі	12.10.24	12.10.24
3	Предмет дослідження: підприємства сервісного сегменту морської галузі	12.10.24	12.10.24
4	Вступ	14.10.24	14.10.24
5	Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	27.10.24	27.10.24
6	Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН, АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ	14.11.24	14.11.24
7	Розділ 3. МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	30.11.24	30.11.24
8	Висновки	3.12.24	3.12.24
9	Список використаних джерел	6.12.24	6.12.24

10	Формування ілюстративного матеріалу	1.12.24	1.12.24
11	Анотація	7.12.24	7.12.24
12	Відгук керівника	16.12.24	16.12.24
13	Рецензування	15.12.24	15.12.24
14	Дата захисту	18.12.24	18.12.24

Здобувач вищої освіти

Науковий керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	8
1.1. Історичні та соціально-економічні передумови виникнення сервісної діяльності у морській торгівлі.....	8
1.2. Показники економічної стійкості сервісних підприємств морської галузі	16
1.3. Взаємодія та взаємозалежність підрозділів сервісного обслуговування на морському транспорті.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПОРТУ.....	33
2.1. Сучасний стан світової морської торгівлі.....	33
2.2. Морські порти як провідна складова сервісного сегменту морегосподарського комплексу.....	50
2.3. Збалансований розвиток та ефективне використання сервісного обслуговування портів в умовах комплексних загроз.....	60
РОЗДІЛ 3. ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	66
3.1. Ризик-орієнтоване управління портами при реалізації концесійних проектів.....	66
3.2. Приведення роботи морських портів України у відповідність до європейських стандартів.....	78

3.3. Реформування функціонування підприємств сервісного сегменту морської галузі.....	83
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

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

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

ЮНКТАД прогнозує: у період 2025–2029 років загальний обсяг морської торгівлі зростатиме в середньому на 2,4% на рік, а контейнерна торгівля – на 2,7% [1].

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

В умовах турбулентного глобального ландшафту, позначеного геополітичними подіями, морська галузь продемонструвала надзвичайну стійкість,

Загалом у світі на початок 2024 року зафіксовано 108 787 торгових суден із загальним дедвейтом 2,35 млрд. тон та місткістю 1,6 млрд. брутто-реєстрових тон. З 1980 по 2024 р. світовий торговельний флот (за загальним дедвейтом) зріс у 3,5 рази. Український цивільний флот, нажаль, у плачевному стані. Він дуже малий і продовжує зменшуватись. Судна в нас невеликі і з малою осадкою переважно класу «річка-море». Завдяки цьому вони можуть заходити до дунайських портів, що стало в умовах агресії РФ у нагоді. Щодо міжнародних перевезень, то залишилось десь 20 суден під прапором України, а їх середній вік перевищує 35 років.

Портові операції відіграють важливу роль у ланцюжку постачання, оскільки вони сприяють безперешкодному переміщенню товарів. Діяльність

морських портів дедалі більше оптимізується задля забезпечення миттєвої комунікації між усіма сторонами, що беруть участь у логістичній кампанії.

Виділяють дві групи учасників, які контролюють та здійснюють основні портові операції:

- портове управління - орган, який може визначати політику в порту від імені держави чи місцевої влади. На Адміністрацію порту покладено функції та зони відповідальності за здійснення всіх основних операцій порту;

- портовий оператор є керуючим портовим терміналом, який може перебувати у державній чи приватній власності.

Тому адміністрація порту та оператори можуть досягти успішної та ефективної обробки вантажів за рахунок тісної взаємодії та спільної оптимізації всіх процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз і дослідження сучасного стану інфраструктури морської галузі України, надання можливих шляхів її стабілізування та покращення.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру дипломної роботи:

- визначити сучасний стан інфраструктури морської галузі України та особливості світового ринку у цій сфері;

- проаналізувати національну портову діяльність та структуру вантажопотоків морських портів України;

- дослідити загальні критерії конкурентоспроможності портів та знайти шляхи підвищення конкурентоспроможності портового бізнесу України;

- опрацювати шляхи приведення стандартів роботи морських портів України відносно до європейських стандартів.

Об'єктом дослідження є морська складова транспортної інфраструктури України в системі світового ринку транспортних послуг.

Предметом дослідження є напрямки розвитку морської інфраструктури

України.

Методи дослідження. В основі теоретичної й методологічної бази роботи покладені результати розробок, представлених вітчизняними й іноземними авторами в області ринку портових послуг, а також публікації із проблем ефективного розвитку та функціонування морського бізнесу.

Постановка задач і особливості об'єкту дослідження виявили необхідність використання відповідного методологічного інструментарію: загальних методів наукового пізнання і теоретичного логічного дослідження (аналіз, синтез, індукція, дедукція) і емпіричного (нагляд, порівняння).

Мета і завдання дослідження обумовили його структуру, яка складається з вступу, трьох основних розділів, висновків і пропозицій, переліку використаних джерел.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково практичних рекомендацій, а також сучасного інструментарію і технологій, що до удосконалення методів щодо стійкості інфраструктури морської галузі в умовах військового стану.

Практичне значення полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані для удосконалення роботи сервісного сектору портів, зменшення витрат та покращення фінансових і виробничих результатів в умовах невизначеності. Крім того, рекомендації щодо застосування сучасних методів оптимізації можуть бути корисними для менеджерів та консультантів у сфері управління підприємствами сервісного сектора.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи розглядались на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: Морські порти як складова транспортної та виробничої інфраструктури України. Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 28 листопада 2024 року. Одеса: ВидатІнформ НУОМА. 2024.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Історичні та соціально-економічні передумови виникнення сервісної діяльності у морської торгівлі

Міжнародні вантажоперевезення водними видами транспорту відіграють ключову роль у світовій торгівлі.

Така ситуація склалася десятки років тому і була характерною для багатьох країн та сфери міжнародних торговельних контактів і в стародавні часи: Єгипет, Фінікія, Греція, Рим, пізніше – Іспанія, Британія та інші країни, які володіли потужними флотами мали змогу домінувати і на міжнародних ринках.

У середні віки, завдяки чорноморському та річковому торговельному флоту, активний товарний обмін як із сусідніми, так і з віддаленими країнами вела Київська Русь.

Але навіть з урахуванням стародавньої історії морської торгівлі сьогодні відбулися вражаючі за масштабами події: маса товарів, які є предметами міжнародної торгівлі, збільшилися у десятки разів. Обсяг світової морської торгівлі у 2023 році досяг 12,292 млрд. т, що, незважаючи на тяжкі наслідки ковідної кризи, на 23% більше, ніж у 2015 р. [2].

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

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

Імовірно, сервісна діяльність виникла разом із першими подорожами, хоча люди тоді подорожували головним чином для того, щоб уникнути голоду та небезпеки. Останки перших людей знайшли в Західній Європі, Африці, Китаї.

Цей факт свідчить про те, що давні люди були здатні подорожувати на далекі відстані без будь-яких засобів пересування, пішки. На цьому етапі сервісна діяльність лише зароджувалася.

Надалі розвиток сервісної діяльності вплинуло виникнення древніх цивілізацій зі своїми величними містами і великим населенням. Вже тоді було потрібно задоволення багатьох потреб — люди вирушали подорожувати з метою торгівлі, комерції, паломництва, лікування та навчання.

У доіндустріальному суспільстві (рабовласницька, феодална формації та ранні стадії розвитку капіталізму) промисловість або ще не виникла, або давала роботу набагато меншій кількості людей, ніж сільське господарство. Перепис населення, проведений у Великобританії в 1851 р., показав, що найпоширеніші у країні професії - сільськогосподарські працівники і домашні слуги.

Саме домашня обслуга займала основне місце у сфері послуг.

В епоху Середньовіччя, з новим витком розвитку торгівлі та подорожей, почали відроджуватись послуги розміщення. Бурхливий сплеск європейської економіки в епоху Відродження, поява нових ремесл, розширення, в першу чергу, морській торгівлі між країнами сприяли зростанню транспортного сервісу. Впливали на рівень обслуговування етикет, культура, просвітництво в цілому, особливо у XVIII і XIX ст.

У індустріальному суспільстві розвиток промисловості призвел до різкого скорочення чисельності домашньої обслуги. Головне завдання економіки цієї епохи - масове виробництво товарів.

Розвиток сфери послуг у індустріальному суспільстві відбувався одночасно у двох напрямках.

По-перше, прихована роль служниці в домашньому господарстві переходить до жінки (прання, прибирання, покупки, приготування їжі тощо).

По-друге, численні послуги, які раніше виконували в домашньому господарстві (наприклад, у селянській сім'ї), передаються дрібним фірмам і незалежним приватним підприємцям. Розробляються багатофункціональні

пристрої, що полегшують домашню працю (пральні машини, пилососи, кухонні комбайни і т. д.), створюються підприємства, зайняті їх ремонтом та обслуговуванням.

Розширення сектора послуг відбувалося в економіці багатьох країн, де переважали платні комерційні послуги, націлені на отримання прибутку. В результаті послуги ставали менш доступними для малозабезпечених верств населення, проте їх якість і різноманіття були набагато вищими через конкуренцію між численними сервісними фірмами.

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

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

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

Постіндустріальне суспільство почало формуватися у промислово розвинених країнах у другій половині XX століття. Головним видом діяльності у ньому стає вже не виробництво товарів, а обробка інформації та надання послуг. Тому постіндустріальний етап розвитку цивілізації визначають як «інформаційне суспільство» та «економіку послуг».

У другій половині XX століття у промислово розвинених країнах досить швидко зростала кількість зайнятих у сфері соціальних, розподільчих та побутових послуг, дещо повільніше – у сфері послуг виробникам.

На початку XXI століття найвищими темпами розвиваються послуги виробникам, послуги у галузі освіти та охорони здоров'я.

Вже сьогодні сервіс перетворився на великомасштабну сферу людської активності. Нині понад 70% населення, зайнятого в економіці промислово розвинених країн, працюють у сфері послуг. За оцінками ЮНКТАД у 2022 році світовий експорт послуг досяг нового максимуму і становив \$6,96 трлн. [3].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Всі ці фактори зрештою позначаються на показниках роботи інфраструктури морських портів, що призводять до недовантаження виробничих потужностей одних та необхідності розширення вантажної бази інших, що робить актуальним дослідження економічної стійкості сервісних підприємств морських портів України. Забезпечення сталого розвитку було визначено ООН як глобальна мета розвитку тисячоліття. Ця концепція сталого розвитку багато в чому передбачає дотримання збалансованості економіки, екології та соціальної сфери. Як і будь-яку економічну категорію, стійкість можна розглядати з позицій макро- і мікропідходу.

При цьому для досягнення поставленої мети необхідно керуватися підтвердженими практикою принципами (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи економічної стійкості підприємств сервісної діяльності у морської торгівлі

Джерело: сформовано автором

Якість обслуговування. Важливе значення має рівень якості сервісів, що надаються. Клієнти прагнуть отримати високоякісне обслуговування та готові заплатити за нього більше.

Персональний підхід. Кожен клієнт унікальний і має свої потреби та переваги. Відмінною рисою сервісної діяльності є індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Інновації. У світі сервіси часто пов'язані з використанням нових технологій та інновацій. Використання сучасних технологій дозволяє покращити якість та ефективність послуг, що надаються.

Задоволення потреб. Основна мета сервісної діяльності – задоволення потреб клієнтів. Визначення та розуміння потреб клієнтів є важливим завданням для провайдерів послуг.

Співробітництво. У сервісній діяльності важливу роль відіграє співпраця між провайдером послуг та клієнтом. Взаємодія та партнерство сприяють успішній роботі та задоволенню клієнтів.

Сервісний сегмент морської галузі своїм впливом (рис. 1.2) забезпечує стійкий розвиток світової економіки.



Рис. 1.2. Роль підприємств сервісної діяльності в економіці держав
Джерело: сформовано автором

Розробка та інтеграція нових технологій. Сервісні компанії беруть активну участь у розробці та впровадженні нових технологій, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємств морської галузі. Вони пропонують інноваційні рішення, які дозволяють підприємствам стати більш конкурентоспроможними і адаптуватися до ринкових умов, що змінюються.

Підвищення якості послуг. Одним із основних завдань сервісних компаній є створення та надання високоякісних послуг. Вони прагнуть задовольнити потреби та очікування клієнтів, пропонуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта та оперативне реагування на його потреби.

Створення робочих місць. Сервісна діяльність є джерелом створення нових робочих місць. Вона надає можливість працевлаштування для різних спеціалістів, включаючи ІТ-розробників, консультантів, спеціалістів з обслуговування та багатьох інших. Це сприяє скороченню безробіття та забезпечує сталий розвиток економіки.

Стимулювання економічного зростання. Сервісна діяльність є одним із основних складових економічного зростання. Вона сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, збільшенню обсягів інвестицій та стимулює розвиток інших галузей економіки. Завдяки сервісній діяльності підприємства отримують додаткові джерела доходу та можливості для розширення своєї діяльності.

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

Інновації у сервісній діяльності — це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого виду ефекту.

Для забезпечення сталого функціонування підприємства необхідно деталізувати фактори впливу на його стійкість, які мають складну, розгалужену структуру та безпосередній зв'язок з видом економічної діяльності підприємства.

На основі дослідження та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств українських портів, розроблена структура факторів, що впливають на їх економічну стійкість. (рис. 1.3).

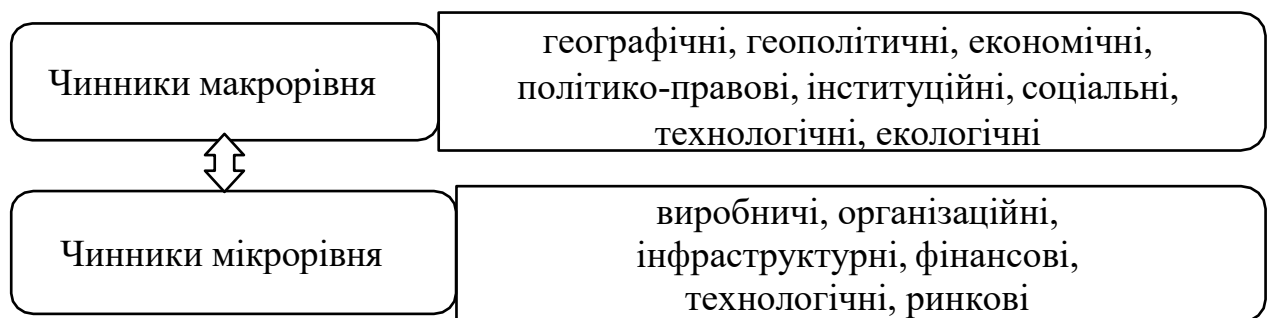


Рис. 1.3. Класифікація чинників економічної стійкості
сервісних підприємств морського порту

Джерело: [4]

Згідно з наведеною структурою факторів, очевидно, що стійкість сервісного сегменту морського порту як відкритої динамічної системи

знаходиться під постійним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Визначення зовнішніх факторів макrorівня необхідне для забезпечення умов стійкого та ефективного функціонування морського порту. На сьогоднішній день для морських портів є актуальними чинники, що впливають на економічну стійкість морських портів у процесі реалізації міжнародних бізнес-операцій на макrorівні [4,5].

Зовнішні фактори макrorівня майже неконтрольовані з боку керівництва підприємства. При цьому морські порти значно залежать від кон'юнктури ринків сировини, матеріалів, трудових та фінансових ресурсів та засобів виробництва. У цьому важливо досліджувати причини можливого «зриву» відносин підприємства з контрагентами задля забезпечення його безперервного стійкого функціонування. Крім того, в даний час спостерігається посилення конкуренції з боку європейських портів, загострення проблем з постачальниками інноваційного обладнання, складність отримання довгострокових кредитів через політичну та економічну нестабільність, що ускладнює забезпечення стійкості морських портів України [6].

1.2. Показники економічної стійкості сервісних підприємств морської галузі

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

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

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

Оскільки будь-яка система у процесі своєї життєдіяльності може бути або у стійкому, або у нестійкому стані, то концепція сталого розвитку може бути застосована не лише стосовно окремих країн і регіонів, а й до окремого суб'єкта господарювання – підприємства. Незважаючи на те, що поняття економічної стійкості підприємства є ключовим та загальновживаним, існує досить велика кількість визначень.

Кожна сервісна компанія в своїй діяльності створює єдину систему отримання надходжень, за якою функціонує будь-яка компанія (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система принципів отримання надходжень сервісних компаній морської галузі

Джерело: сформовано автором [7]

Стійкістю характеризується той стан, у якому задовольняються потреби теперішнього часу, але ставиться під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Економічна стійкість трактується як властивість системи реагувати на зміни зовнішнього середовища, щоб генерувати чинники, що зумовлюють її врівноважений стан та забезпечувати розвиток.

Під стійкістю організації розуміють сукупність властивостей його виробничої, інноваційної, організаційної, фінансової та багатьох інших видів діяльності [12].

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

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

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

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

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

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

- позитивна динаміка розвитку ринку сервісних послуг в країні (регіоні) на основі загального зростання світової торгівлі;

- постійність обсягів морських перевезень та процесу контейнеризації генеральних вантажів;

- сприятливі політичні, законодавчі та економічні умови в країні (регіоні) функціонування компаній.

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

Пропонується наступна систематизація ризиків, що є характерними для

функціонування сервісних компаній у процесі взаємодії з іншими учасниками транспортного процесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Чинники невизначеності зовнішнього середовища
сервісних компаній**

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

Джерело: [3]

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

Центральними питаннями, безпосередньо пов'язаними з рівнем конкурентоспроможності будь-якої організації у ринкових умовах, є формування

та своєчасне коригування тарифів (цін).

Зі взаємовідносин сервісних організацій з вантажовласниками, вантажоперевізниками та вантажоодержувачами формуються їх основні доходи.

З вантажовласниками сервісні підрозділи будують, як правило, свої розрахункові відносини на основі узгоджених тарифів, які можуть бути представлені у двох формах:

- фіксовані – за кожную роботу чи послугу;
- виражені у відсотках вартості робіт чи послуг, виконуваних іншими організаціями, із якими вантажовласник доручив встановити договірні відносини (наприклад, 2% від величини тарифу зберігання вантажу на міському терміналі).

При взаєминах із перевізниками основне джерело доходів — знижка з тарифу, яку надає перевізник за залучення певного обсягу вантажу (так звана об'ємна знижка експедитору).

Також практикується одержання комісійної винагороди від перевізників. Це викликано тим, що склад, складність та масштаби наданих сервісних послуг залежать від конкретних умов кожного доручення в рамках відповідного договору і при цьому витрати, пов'язані із здійсненням послуг, значно коливаються і не завжди можуть бути виражені у прийнятній за номенклатурою та стабільністю системі тарифів. Існують два основні види комісійної винагороди:

- плата за одиницю виміру вантажу;
- узгоджений відсоток із загальної вартості послуг.

Як і будь-який вид діяльності, надання сервісних послуг пов'язане з певними витратами, які враховуються у ціні товару як питомі витрати і визначаються на етапі укладання договору купівлі-продажу щодо умов поставки.

Рівень витрат, окрім транспортної інфраструктури, визначатиметься балансом вимог замовника до транспортування та можливостями виконання цих вимог виконавцем послуг (рис.1.5).

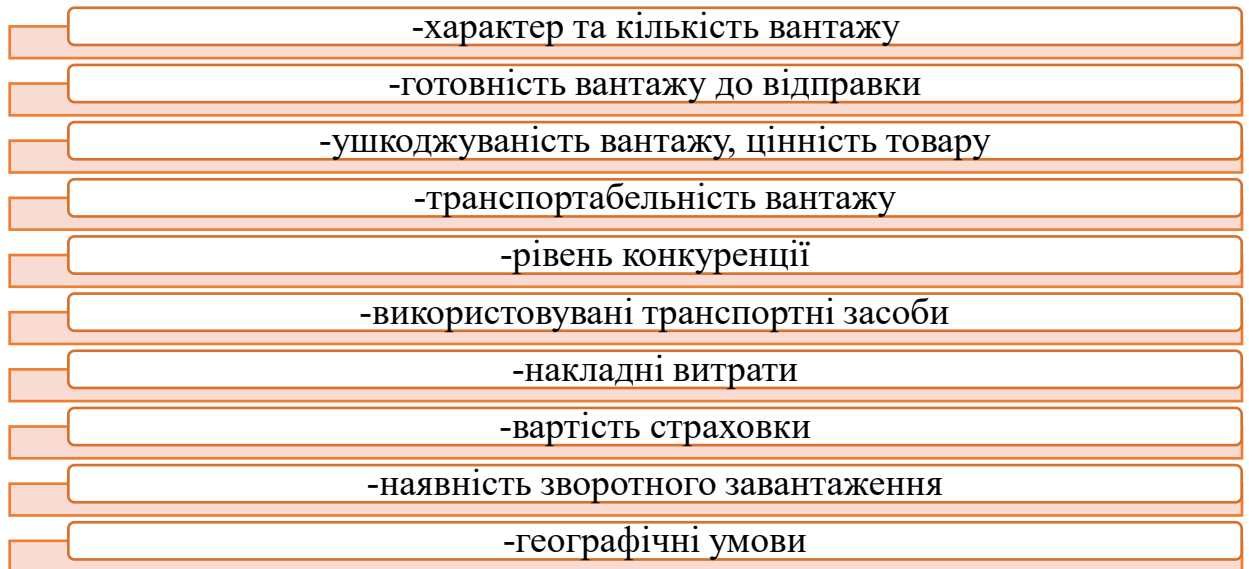


Рис. 1.5. Чинники рівня витрат при транспортуванні вантажу
Джерело:[13]

Орієнтовно частка у загальних витратах у відсотках складає: транспортування-46, складування-26, обробка замовлень-3, адміністративні витрати-4, упакування-1, отримання та відвантаження товарів-6, підтримка запасів-10, інші витрати-4 [9].

Величина транспортної складової залежить від таких основних факторів:

-загальноєкономічні фактори (виражаються в інфляції, кон'юктурі ринку товарів та ринку послуг, ступеня впровадження інновацій, нестабільності цін на енергоресурси тощо);

-географічні регіони товарообміну. Чим більша відстань між покупцем і продавцем, тим, як правило, довше маршрут доставки, складніша транспортно-технологічна схема доставки і ширше комплекс виконуваних транспортно-експедиційних операцій, а значить, дорожча доставка товару;

-транспортні тарифи (залежать від багатьох факторів, у тому числі від рівня розвитку економіки регіону, і безпосередньо впливають на величину транспортної складової);

-тарифи на транспортно-експедиційні послуги (як правило, тісно корелюють із транспортними тарифами);

-якість транспортної послуги (визначає такі важливі показники доставки, як швидкість, регулярність, безпека, надійність тощо).

Загальні витрати на обслуговування руху товарів складаються з елементів, що відображають витрати на здійснення кожної сервісної операції.

Склад елементів та їх частка у загальних витратах на товарорух (в умовах країн з розвиненою ринковою економікою) представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Структура витрат на обслуговування руху товару

Витрати	Частка у загальних витратах, %	Витрати	Частка у загальних витратах, %
Витрати транспортування	59	Адміністративні витрати	4
Витрати зберігання	12	Інші витрати	25

Джерело: сформовано автором [13]

Визначення цінових чинників, які впливають на величину транспортної складової, розкрито на прикладі транспортно-експедиційної компанії.

Вибрана одиниця виміру ціни – це кількісні характеристики пред'явленої до доставки партії вантажу (кількість вантажних місць, маса, обсяг, склад вантажної одиниці тощо).

Базис ціни - вартість обумовленого комплексу операцій транспортно-експедиційного обслуговування (з урахуванням або без урахування перевезення).

Валюта ціни товару - співвідношення валюти ставок транспортно-експедиційної операції, перевезення та ціни товару для врахування можливих змін валют.

Особлива роль ціни у забезпеченні конкурентоспроможності сервісної компанії визначається такими основними факторами:

-на відміну більшості методів, застосовуваних для стимулювання попиту, використання методів регулювання ціни не вимагає додаткових грошових витрат, які мають місце під час проведення рекламних заходів, хоча й у разі доцільно інформування потенційних клієнтів;

-споживачі легше знаходять собі привабливість послуг, виражену в ціні, ніж, наприклад, з урахуванням реклами;

-навіть у випадках, коли інші методи стимулювання (організація персональних продажів, цільова реклама тощо) є основними, ціна може бути використана як ефективний засіб їх підтримки.

Ефективність реалізації проекту роботи сервісної компанії характеризується системою показників, що відображують співвідношення витрат і результатів стосовно до інтересів його учасників.

У процесі розробки проекту роботи компанії дається оцінка його соціальних і екологічних наслідків, а також витрат, зв'язаних із соціальними заходами й охороною навколишнього середовища. Важливо зрозуміти, що порівнювати потрібно ситуацію "із проектом" із ситуацією "без проекту".

Розрізняють наступні показники ефективності проекту (рис. 1.6).

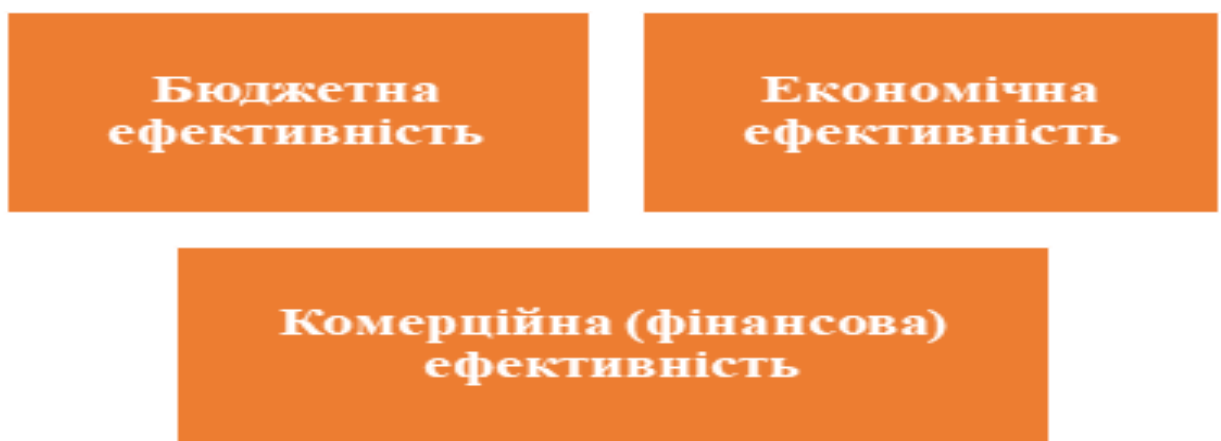


Рис. 1.6. Показники ефективності проекту роботи сервісної компанії
Джерело: [3]

Бюджетна ефективність відображає фінансові наслідки здійснення проекту для державного, регіонального чи місцевого бюджету.

Економічна ефективність враховує витрати і результати, зв'язані з реалізацією проекту, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників проекту і допускають вартісний вимір.

Комерційна (фінансова) ефективність враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників.

Видові прояви стійкості діяльності сервісного підприємства безпосередньо впливають на ефективність його роботи в порту (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Прояви стійкості сервісного підприємства

Джерело: [3]

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, які характеризують проміжні і кінцеві результати сервісної фірми.

Соціальний – зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць тощо.

Локальний – означає конкретний результат господарської діяльності сервісної компанії.

Державний – це галузевий ефект, пов'язаний з позитивними наслідками діяльності суб'єктів комерційної діяльності.

Аналітик повинен розбиратись в різноманітті цифр із бухгалтерської та управлінської звітності, щоб бути здатним визначити ефективність поточної діяльності підприємства та розробити рекомендації щодо її збільшення (рис. 1.8).

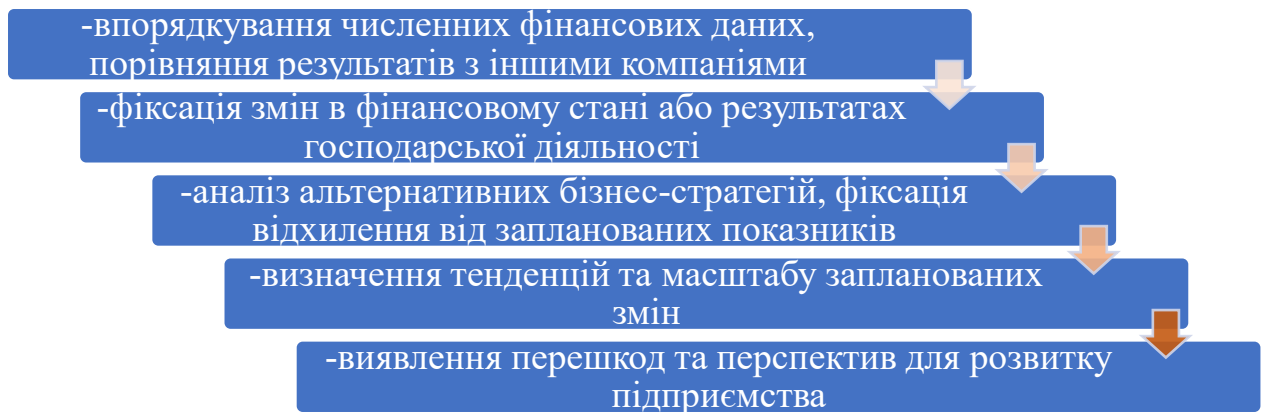


Рис. 1.8. Напрями аналізу фінансових показників сервісної компанії
Джерело: сформовано автором [11]

У фінансовому аналізі використовують понад 200 коефіцієнтів. Усі вони характеризують 4 групи фінансових показників (рис. 1.9).

Показники ліквідності	Показники оборотності коштів	Показники рентабельності	Ринкові показники
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотність активів	Рентабельність оборотних засобів	Прибуток на 1 акцію
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотність постійних активів	Рентабельність активів	Зріст ціни акції
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Оборотність чистих активів	Рентабельність власного капіталу	Дивідендний дохід
Коефіцієнт фінансової стійкості	Оборотність товарно-матеріальних запасів	Рентабельність чистих оборотних активів	Коефіцієнт котирування акцій
Коефіцієнт покриття	Середній термін погашення кредиторської/дебіторської заборгованості		Коефіцієнт виплат
	Оборотність кредиторської/дебіторської заборгованості		Коефіцієнт ціна/прибуток на 1 акцію

Рис. 1.9. Основні групи показників фінансового аналізу сервісної компанії
Джерело: сформовано автором [11]

Загальноприйнята методика, що дозволяє комплексно та всебічно оцінити економічну стійкість, відсутня. Розроблені методики найчастіше стосуються лише фінансової стійкості, не є багатокритеріальними, часто не мають інтегрального показника, та, крім того, не відображають специфіку морського транспорту та не пристосовані до цієї галузі.

Розглядаючи економічну стійкість сервісного сегменту морського порту як діалектичну категорію, виділимо два напрями аналізу сталого розвитку: перше – статичне (аналізуються конкретні результати діяльності компанії), друге – динамічне – моніторинг показників у часі [9].

Оцінюючи економічну стійкість морського порту, необхідно розглядати вплив виділених груп факторів у сукупності через систему показників. Для цього слід використовувати як універсальні ключові показники ефективності, так і специфічні.

До універсальних показників ефективності транспортних підприємств відносять: виручку від реалізації, суму доходів, прибуток до відрахування відсотків та податків, рентабельність послуг транспортних компаній, частку доходів від навантаження у загальній сумі доходів транспортного підприємства, продуктивність праці, рентабельність, операційний прибуток, коефіцієнт фондівдачі та інші показники.

Специфічними ключовими показниками ефективності для сервісної компанії порту можуть бути: обсяг та структура вантажообігу, суднообігу, вагонообігу, показники пропускної спроможності (завантаження портової потужності), результати обробки суден, результати обробки вагонів, збереження вантажів, собівартість переробки однієї тони вантажу.

У цьому як універсальні, так і специфічні показники можуть бути розділені на об'ємні та якісні.

Об'ємні показники роботи морського порту визначають та характеризують обсяг виробничої діяльності, розміри вантажообігу порту, його фінансові результати.

Якісні показники роботи морського порту відображають ефективність його роботи та значною мірою визначають рівень економічної стійкості порту.

1.3. Взаємодія та взаємозалежність підрозділів сервісного обслуговування на морському транспорті

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

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

Послуги сервісу мають специфічні особливості, які відрізняють їх від інших видів продуктів (1.10).

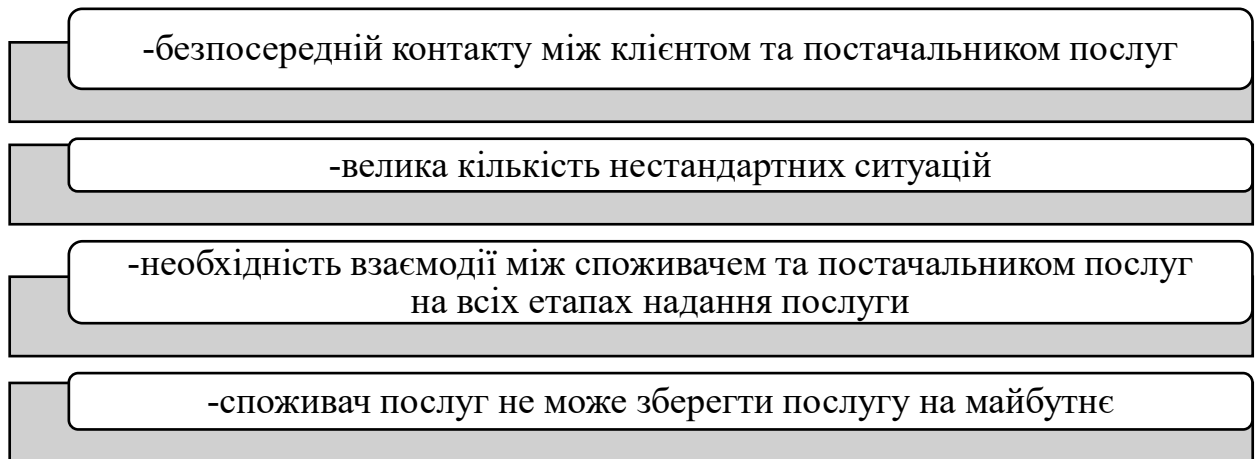


Рис. 1.10. Особливості сервісних послуг морської галузі

Джерело:[3]

Наявність безпосереднього контакту між клієнтом та постачальником послуг. Взаємодія між принципалом/третьою особою і постачальником послуг зазвичай відбувається в режимі реального часу, що вимагає від постачальника сервісу високої кваліфікації та здатності ефективно спілкуватися з клієнтами.

Наявність великої кількості нестандартних ситуацій. У сфері сервісних послуг зазвичай немає стандартних рішень, і кожен випадок потребує індивідуального підходу.

Наявність взаємодії між споживачем та постачальником послуг на всіх етапах надання послуги. У сфері послуг клієнт зазвичай бере участь у процесі надання послуги, вносить свої вимоги та коригує процес надання послуги.

Споживач послуг не може зберегти послугу на майбутнє. Послуги неможливо зберігати на майбутнє, вони мають бути надані в режимі реального часу. Це означає, що у сфері послуг важлива точність та своєчасність надання послуг.

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

Основні аспекти сервісної діяльності на морському транспорті (рис. 1.11):

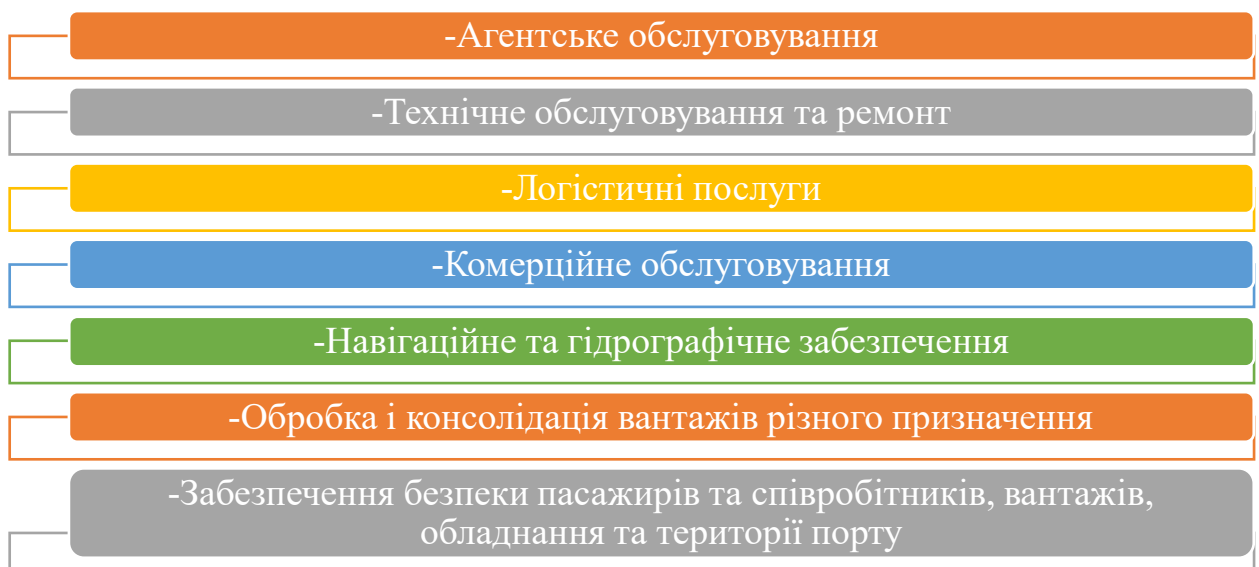


Рис. 1.11. Напрями сервісного обслуговування морської галузі
Джерело: сформовано автором [3,11,13,14]

Агентське обслуговування: включає організацію заходу суден у порти, оформлення документів, координацію вантажно-розвантажувальних робіт та взаємодію з портовими службами.

Технічне обслуговування та ремонт: включає планове та позапланове технічне обслуговування суден, ремонт обладнання та систем, а також модернізацію суден для підвищення їх ефективності та безпеки.

Логістичні послуги: включають планування та управління перевезеннями, оптимізацію маршрутів, складування та розподіл вантажів, а також забезпечення їх безпеки та збереження.

Комерційне обслуговування: включає маркетинг та менеджмент у судноплавстві, економічне планування та бюджетування, а також управління людськими ресурсами та капітальними вкладеннями.

Навігаційне та гідрографічне забезпечення: включає встановлення та обслуговування навігаційного обладнання, проведення гідрографічних досліджень та забезпечення безпеки судноплавства.

Обробка і консолідація вантажів різного призначення –процес навантаження/розвантаження, накопичення, розподілення, сортування і формування партій із товарно-матеріальних цінностей, які надійшли на склад порту для компаній-вантажоперевізників.

Забезпечення безпеки пасажирів та співробітників, вантажів, обладнання та території порту.

Основні підрозділи і напрямки сервісної діяльності на морському транспорті (рис. 1.12) забезпечують ефективність роботи морегосподарського комплексу будь-якої держави.



Рис. 1.12. Елементи сервісного обслуговування морської галузі
Джерело: сформовано автором [3,11,13,14]

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

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

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

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

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

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

Ціль транспорту - задоволення потреб у перевезенні. А ціль взаємодії суб'єктів сервісної діяльності є підціллю мети транспорту і полягає в створенні найбільш зручних і вигідних умов, що забезпечують прискорену і якісну доставку вантажів. Вантажі - це обігові кошти. Прискорення їхнього обігу – це економічна вигода. Виключення з цього правила складають вантажі, споживання і виробництво яких не є цілорічним. Вважається, що байдуже де зберігати ці вантажі (на складі перевізника чи споживача).

Транспорт повинний працювати найзручніше для клієнтів, прискорюючи свій рейсообіг, тому що за рахунок цього відбувається відносна економія і у кінці кінців зменшується вартість вантажу.

Мета взаємодії суб'єктів портового сервісу полягає, головним чином, в:

- прискоренні обігу транспортних засобів за рахунок вибору оптимальних схем перевезень,
- прискоренні вантажно-розвантажувальних робіт,
- скороченні термінів зберігання вантажів в морських портах та на залізничних станціях.

Це досягається насамперед завдяки встановлення ефективної взаємодії суб'єктів транспортного сервісу як між собою, так і з підприємствами різних видів транспорту.

Виходячи з характеру розв'язуваних задач, стає очевидним, що області взаємодії суб'єктів транспортного сервісу будуть в основному аналогічними тим сферам, які характерні для взаємодії підприємств і галузей транспорту.

Виділяють наступні області взаємодії суб'єктів сервісної діяльності на морському транспорті: технічна, комерційна, фінансово-економічна, правова.

В останні роки все ширше впроваджується схема, при якій розрахунки за перевезення проводить експедитор, або одержувачем є агент, як це має місце при лінійних перевезеннях, вони мають досить суттєві знижки з транспортних

тарифів і за рахунок цього така схема стає більш привабливою для вантажовласника.

Правова область взаємодії полягає в уніфікації нормативної бази, правил перевезення вантажів, тощо.

Правила надання послуг у морських портах України затверджені наказом Міністерства інфраструктури України 05.06.2013 № 348.

Правила є обов'язковими для виконання портовими операторами, операторами терміналу, вантажовідправниками, вантажоотримувачами, судновласниками, вантажовласниками, перевізниками, їх представниками та іншими особами, які користуються послугами, передбаченими законодавством, та надають їх у морських портах України.

Взаємодія сервісних підрозділів на морському транспорті є важливим аспектом для забезпечення ефективної роботи суден і порту. Основні учасники цього процесу включають суднових агентів, транспортно-експедиторські компанії та інші посередницькі організації.

Тенденція концентрації і централізації капіталу в судноплаванні приводить до того, що фірми-посередники в багатьох випадках не мають чіткої вузької спеціалізації.

Та сама компанія часто займається усіма видами діяльності.

Наприклад, у ряді випадків судновий агент сполучає свою діяльність із транспортно-експедиторськими функціями, стивідорними роботами, підрахунком вантажу і т. д.

Спеціалізація по об'єкту агентування полягає в розподілі агентських фірм на обслуговуючих трампові (Ship's agent) і лінійні судна (Liner ship's agent).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПОРТУ

2.1. Сучасний стан світової морської торгівлі

Найпершою формою міжнародної торгівлі була морська торгівля, оскільки одним з найдавніших видів транспорту є морський, який й нині зберігає свою першість у вантажоперевезеннях.

Обсяги морської торгівлі досягли 12,292 трлн. тон у 2023 році, збільшившись на 2,4% після скорочення в 2022 році. Глобальна морська торгівля перевищила очікування в 2023 році через зменшення тиску на світову економіку та кращі, ніж очікувалося, економічні показники у великих економіках.

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

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

У 2023 і 2024 роках торгівля збільшувалася завдяки переходу на більш довгі судноплавні маршрути.

Зростання морської торгівлі в тонно-милях, вимірюючи обсяги торгівлі з поправкою на відстань, випередило зростання в тоннах у 2023 році, як і в 2022 році (рис. 2.1).

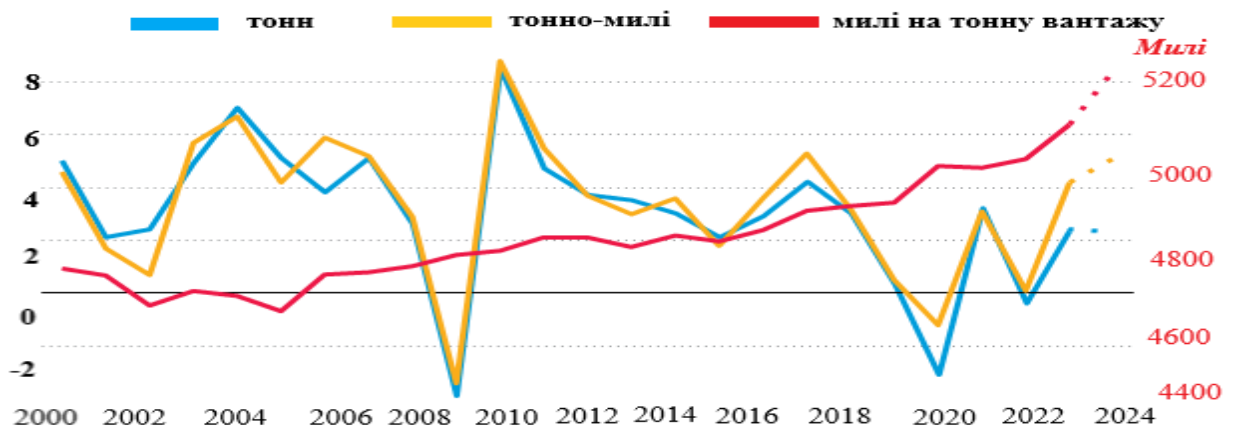


Рис. 2.1. Зростання морської торгівлі, тони й тонно-милі та середня відстань, пройдена на тонну вантажу (річна зміна у %)
Джерело: [12]

Загальна кількість тонно-миль досягла \$62 037 млрд. у 2023 році, що на 4,2% більше, ніж у 2022 році. Зростання відбулося завдяки дальнім рейсам у всіх сегментах, спричиненим збоями через війну в Україні, збоями в Червоному морі та скороченням рівня води в Панамському каналі, що призвело до більших подорожей суден і відстаней. Середні відстані, пройдені на тонну вантажу, збільшуються з 2005 року, при цьому середній рейс оцінюється в 4675 миль у 2000 році та 5186 миль у 2024 році. Ця тенденція почалася ще до нещодавніх збоїв.

Історично, як група, країни, що розвиваються, в основному експортували сировину в розвинені регіони. З роками ця модель змінилася, оскільки країни, що розвиваються, збільшили виробництво та споживання.

Крім участі у світовій морській торгівлі, багато країн, що розвиваються, знаходяться далеко від ринків постачальників та експорту.

Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) прогнозує, що обсяг світової морської торгівлі зросте на 2% у 2024 році, а обсяг контейнерної торгівлі – на 3,5%. У період 2025–2029 років ЮНКТАД очікує, що загальна морська торгівля зростатиме в середньому на 2,4% на рік, а контейнерна торгівля – на

2,7% (табл. 2.1). Цей прогноз базується на прогнозованому зростанні валового внутрішнього продукту (ВВП) і торгівлі товарами на 2,7 і 3% відповідно [2].

Таблиця 2.1.

Прогнози міжнародної морської торгівлі (річна зміна у %)

Рік	Загальна морська торгівля, тони	Контейнерна торгівля, TEU
2024	2,0	3,5
2025	2,5	2,9
2026	2,5	2,9
2027	2,4	2,6
2028	2,3	2,5
2029	2,3	2,5

Джерело:[1]

Очікується, що обсяги морської торгівлі залишаться позитивними, вони залежать від того, як продовжуватимуть розвиватися деякі негативні ризики, включаючи війну в Україні, загострення геополітичної напруженості та економічну невизначеність.

Зокрема, це може вплинути на маршрути транспортування нафти та зерна через Суецький канал, Червоне та Чорне моря, що призведе до потенційного різкого зростання цін на енергоносії та продукти харчування.

Ціни на продовольство знизилися з піку в березні 2022 року, коли Індекс цін на продовольство Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН досяг 172 пунктів, вони зросли з лютого 2024 року, при цьому індекс зріс зі 126 до 129 у червні 2024 року [13].

Крім того, технологічні ланцюги поставок мікросхем і напівпровідників у Східній Азії вразливі до ескалації напруженості [14].

На середньостроковий прогноз морської торгівлі впливають негативні та

позитивні фактори. Фактори зниження включають події на основних світових ринках, які можуть призвести до повільного відновлення [15].

Наприклад, скорочення споживчих витрат і негативний вплив на чисту торгівлю в США призвели до зниження прогнозів зростання на 2025 рік через жорстку фіскальну політику та уповільнення ринку праці.

Постійні недоліки виробництва в Німеччині та невизначеність економічної політики, спричинені виборами 2024 року в різних країнах, ескалація торговельної напруженості та політика внутрішньої спрямованості ще більше посилюють ці ризики. Висока інфляція в сфері послуг продовжить збільшуватися до 2025 року та далі, що підтримується попитом на основні маси (залізну руду, вугілля, зерно та боксити), газ, нафту та торгівлю в контейнерах [12].

Позитивні фактори включають прогнозоване відновлення світової торгівлі з річними темпами зростання від 3,1 до 3,4%, зумовлене високими показниками експорту в основних економіках Азії, особливо в технологічному секторі.

Торгівля за участю країн, що розвиваються, включаючи торгівлю Південь-Південь, переживає значне зростання, випереджаючи торгівлю за участю розвинених країн. Такі сектори, як зелена енергетика та продукти, пов'язані зі штучним інтелектом, розширюються, підтримуючи зростання торгівлі [16].

Морська торгівля значною мірою продиктована розвитком світової економіки, включно з ВВП і торгівлею товарами. Проте необхідно ретельно розглянути встановлені відносини між торгівлею товарами, морською торгівлею та світовим виробництвом.

Збіг циклічних і структурних факторів, пояснених нижче, часто впливав на ці відносини, піднімаючи питання про чи змінилося співвідношення між морською торгівлею та економічним результатом. Якщо ці фактори продовжуватимуть розходитися, це потенційно може призвести до розриву морської торгівлі та ВВП.

У 2023 році обсяги морської торгівлі зросли на 2,4%, а обсяг виробництва ВВП зріс на 2,7%. Навпаки, у 2021 і 2022 роках темпи зростання світового ВВП

значно перевищували темпи зростання морської торгівлі, що відрізняється від тієї, що спостерігалася з 2006 року, коли морська торгівля загалом розширювалася та падала швидше, ніж світовий ВВП (рис. 2.2).

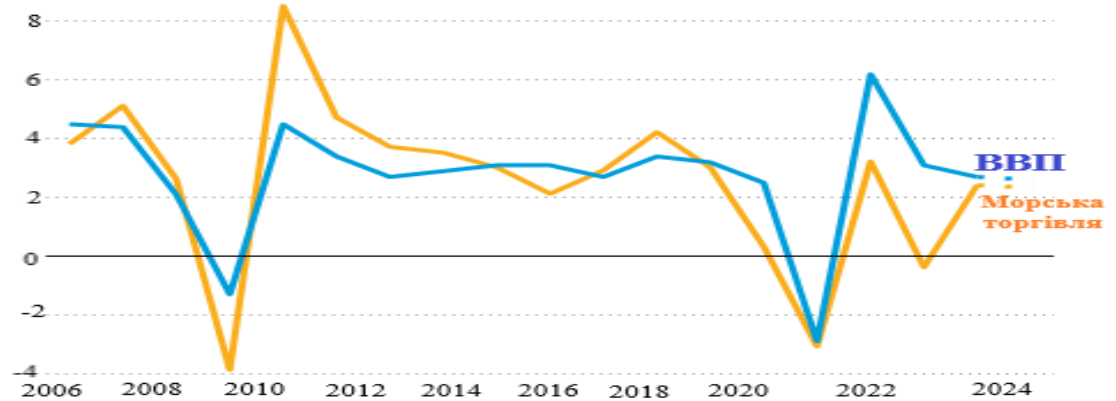


Рис. 2.2. Темпи розвитку морської торгівлі та ВВП (зміна у %)

Джерело: [12]

Співвідношення торгівлі до ВВП, тобто чутливість торгівлі товарами до змін у ВВП, знижується з 2010 року. Зміна співвідношення торгівлі до ВВП із торгівлею товарами зростає відносно повільнішими темпами, ніж ВВП, також спостерігається в даних про морську торгівлю, особливо з 2018 року; цього року США запровадили мита на експорт із Китаю.

Інші циклічні чинники вплинули на цей зв'язок в останні роки, зокрема інфляційний тиск, який негативно вплинув на споживання товароємних товарів, особливо в Європі та Північній Америці, стримуючи зростання торгівлі [18], а також пандемія COVID-19 [19] і останні збої.

Структурні фактори також можуть мати значення. Зміна співвідношення торгівлі до ВВП пов'язана з уповільненням темпів глобалізації торгівлі товарами на відміну від торгівлі послугами [19;20].

Морська торгівля може навіть занепасти, оскільки виробництво стає більш локалізованим, а ланцюжки постачання реструктуруються для мінімізації викидів. Це може спричинити сценарій уповільнення зростання обсягів торгівлі

зі зміною торгових моделей і скороченням морської торгівлі на далекі відстані на користь більш коротких регіональних маршрутів. Це вплине на попит на судноплавство та розгортання флоту [21].

Незважаючи на це, деякі стратегії зниження ризиків у ланцюзі постачання також можуть передбачати більші відстані.

На зміну відношення торгівлі до ВВП також можуть вплинути тенденції торгового протекціонізму, регіоналізації та повторної передачі виробництва (процес повернення виробництва до країни походження компанії).

Починаючи з 2019 року спостерігалось посилення заходів обмеження торгівлі та промислової політики [22].

У ЄС «Зелена угода» та пакет «Fit for 55» спрямовані на збільшення виробництва енергії з відновлюваних джерел та скорочення імпорту викопного палива.

У 2023 році та першій половині 2024 року геополітичні проблеми та порядок денний енергетичного переходу вплинули на обсяги морської торгівлі різними типами вантажів і маршрутами.

У табл. 2.2 узагальнено показники деяких ключових секторів морської торгівлі у 2023 році та вказано чинники, що лежать в основі неоднозначних показників, які можна спостерігати.

Таблиця 2.2.

Змішані показники міжнародної морської торгівлі, 2023 рік

Товарний сектор	Зростання %	Рушійні фактори
Вугілля	7,1	Найбільший обсяг. Глобальна енергетична криза та геополітична напруженість, зокрема темпи зростання у Європі; збільшення залежності від вугілля як альтернативного джерела енергії, що підвищує попит і обсяги торгівлі

Зріджений нафтовий газ (LPG)	5,3	Вищий попит на чистіші джерела енергії; зростання промислової активності в Азії та інших регіонах, що розвиваються
Залізна руда	4,4	Значний попит з боку металургійного сектору, особливо в Китаї та інших країнах, що швидко розвиваються
Зріджений природний газ (LNG)	2,4	Слабші ринкові умови порівняно з останніми роками через більш м'які газові ринки та зростання надійного флоту
Невеликі навалом (за винятком лісу та металопродукції)	0,9	Друге найнижче уповільнення будівельної та виробничої діяльності за темпами зростання обсягів ключових ринків у поєднанні з логістичними проблемами
Торгівля в контейнерах	0,4 (тони) -0,14 (TEU)	Найнижча швидкість зростання обсягу. Глобальна економічна невизначеність, збої в ланцюжках поставок і скорочення споживчих витрат на товари

Джерело: [23;24]

У 2023 році збої в судноплавних мережах спричинили збільшення середніх перевезень (рейсів) і відстаней для більшості типів морських вантажів, причому торгівля LPG, вугіллям і нафтопродуктами продемонструвала найвищі темпи зростання тонно-миль (10,7, 7,4 і 7,0% відповідно). У 2023 році глобальна торгівля тонно-милями випередила зростання обсягів для більшості типів вантажів, за винятком лісових товарів. Розрив між обома темпами зростання був особливим відзначено у випадку нафтопродуктів (тони, 1,5; тонно-милі, 7), торгівлі LPG (тони 5,3; тонно-милі, 10,7) і поставок сировини нафти (тони, 2,4; тонно-милі, 5,8) [12].

Торгівля сухими вантажами в тонах і тонно-милях зросла на 3,4% і 4,5% відповідно, відображаючи відновлення імпорту залізної руди і вугілля в Китай у 2023 році.

У 2024 і 2025 роках очікується, що зростання сповільниться до 2,3 і 1,1%, відповідно, а торгівля в тонно-милях, за прогнозами, зросте на 3,9 і 0,9 на цент [12].

Торгівля сухими вантажами менш схильна до збоїв у Червоному морі та Суецькому каналі, оскільки тільки близько 6% світової морської торгівлі сухими вантажами проходить через Суецький канал. Тим не менш, збої особливо вплинули на експорт зерна зі США та експорт інших сухих вантажів із Північної Атлантики до Азії [26]. Торгівля залізною рудою та поставки сталеливарної продукції також були порушені через зміну маршруту та збільшення часу транзиту.

Ситуація в Панамському каналі в 2023 році спричинила затримки та збільшила вартість доставки, що вплинуло на експорт зерна та невеликих масових товарів із Америки до Азії. На маршрутах, які постраждали, відстань завершених рейсів збільшилася на 31%, обсяг вантажу зменшився на 25%, а попит на тонно-милю збільшився на 1% [27].

За прогнозами, глобальний попит на вугілля, природний газ і нафту досягне піку до 2030 року [28].

Проте енергетичні ринки продовжують залишатися напруженими та нестабільними, з підвищеними ризиками збоїв. Енергетична безпека залишається головним пріоритетом політики. Перспективи пропозиції, попиту та цін позитивно впливають на перспективи торгівлі нафтою та газом у 2024 році та надалі

Очікується, що деякі конкретні сегменти оптової торгівлі (залізна руда, зерно та дрібні оптові товари) покажуть різні результати у 2024 та 2025 роках (рис. 2.3).

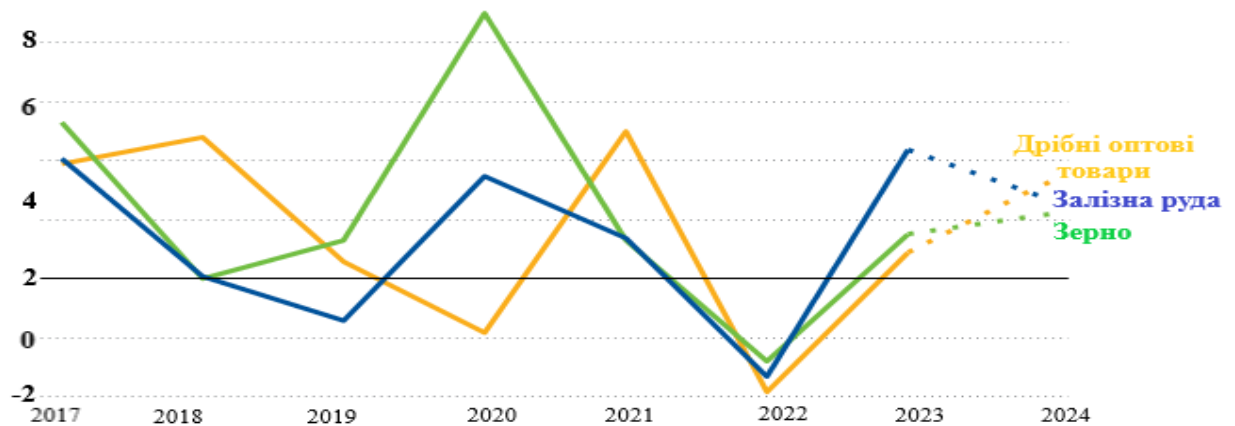


Рис. 2.3. Річні % темпів зростання міжнародній морській торгівлі

Джерело:[12]

Очікується, що у 2024 та 2025 роках торгівля нафтою та нафтопродуктами буде мати стабільні ринкові умови.

Фактори, що підтримують помірне зростання, включають збільшення торгівлі за маршрутами, що з'єднують регіони через Атлантику та Азію, а також зростання попиту в Азії, зокрема в Китаї та Індії.

З боку пропозиції, розширені можливості переробки в Азії та нові джерела постачання, що з'являються в Латинській Америці, наприклад у Бразилії та Гайані [24], сприяють цій тенденції.

Торгівля газом залишатиметься високою у 2024 та 2025 роках завдяки постійному зростанню імпорту до Китаю та експорту зі США із збільшенням обсягів, спрямованих на Азію [29].

Очікується, що після історичних рівнів у 2023 році торгівля вугіллям знизиться в тонах у 2025 році та в тонно-милях у 2024 та 2025 роках.

Покращення економічних перспектив і переправлення суден із Червоного моря є факторами, що сприяють високим показникам контейнерної торгівлі у 2024 році. Це сталося після зниження обсягів у 2022 році та низького зростання контейнерної торгівлі у 2023 році (рис. 2.4).

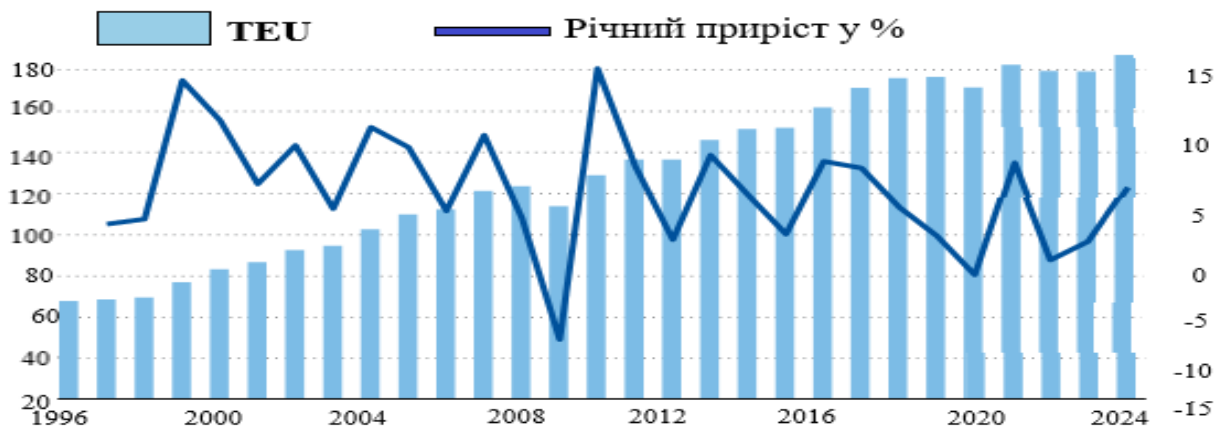


Рис. 2.4. Контейнерна торгівля (млн. TEU, річна % зміна)

Джерело:[24]

Зміна маршруту суден покращила баланс між пропозицією та попитом на контейнерні перевезення, що призвело до підвищення доходів і прибутків для перевізників і збільшення витрат для вантажовідправників.

Основні маршрути зі Сходу на Захід зазвичай обслуговують найбільші торгові потоки, і в 2023 році вони представлені понад 36% світових обсягів контейнерної торгівлі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Частки ринку світової контейнерної торгівлі маршрутами, %

	2021	2022	Щорічні зміни	2023	Щорічні зміни
Головний Схід–Захід	36,3	37,3	0,93	36,1	-1,20
Немагістральні маршрути:					
Внутрішньорегіональні	27,1	28,4	1,28	28,2	-0,16
Немагістральний Схід–Захід	15,4	13,2	-2,27	13,9	0,77
Південь–Південь	11,8	11,9	0,09	13,0	1,12
Північ–Південь	9,3	9,3	-0,02	8,8	-0,54

Джерело:[25]

Очікується, що найбільш динамічними торговельними шляхами у 2024 році будуть ті, що пов'язані з ринками, що розвиваються, що обумовлено зростаючими тенденціями забезпечення надійних ланцюгів постачання та торговельною і промисловою політикою. Посилення концентрації торгівлі видно в чотирьох основних двосторонніх торгових відносинах, а саме: Бразилія–Китай; РФ – Китай; Велика Британія–ЄС та В'єтнам–Китай [17].

Торгівля з Далекого Сходу до країн, що розвиваються, зробила головний внесок у зростання обсягів контейнерної торгівлі у 2024 році. У травні 2024 року обсяги з Далекого Сходу до Латинської Америки та Далекого Сходу до Близького Сходу і Індійського субконтиненту зросли на 20 і 15% відповідно, завдяки позитивним економічним тенденціям у цих регіонах і експорту фірм із Китаю [30].

Поточні прогнози зростання (в тонах) у 2025 році становлять 3,0% [12], припускаючи подальше послаблення економічних факторів. Ефективність сектору контейнерної торгівлі залежатиме від геополітичних подій, послаблення збоїв у ключових вузлових точках і тенденцій у реконфігурації ланцюга поставок.

Геополітична напруженість призвела до стратегічного наголосу на національній стійкості, що спонукало країни переглянути свою залежність від іноземних постачальників і шукати регіональні торгові відносини.

Технологічні досягнення, такі як автоматизація та цифровізація, змінюють виробничі процеси, зменшуючи потребу в трудомістких операціях і дозволяючи розташувати виробництво ближче до кінцевих ринків. Вимоги сталого розвитку стоять за поштовхом до більш екологічних ланцюгів постачання, заохочуючи перехід до відновлюваної енергії та екологічно чистих методів виробництва [31].

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

Торговельні потоки дедалі більше спрямовуються до регіональних центрів, створюючи нові торговельні маршрути та мережі, які віддають перевагу торгівлі ближче до дому та з «друзями», а не традиційним офшорним моделям, орієнтованим на витрати. Як наслідок, моделі торгівлі стають більш фрагментованими, а в таких регіонах, як Азія та Північна Америка, спостерігається збільшення внутрішньої регіональної торгівлі за рахунок давно встановлених глобальних торгових зв'язків [31]. Ця зміна може вплинути на маршрути та обсяги торгівлі в контейнерах, потенційно зменшивши потреби в перевезеннях на далекі відстані та збільшуючи регіональну торгівлю.

Судноплавство є основою глобалізованої торгівлі, і безперешкодна навігація через основні морські вузли має вирішальне значення для торгівлі.

Нова хвиля збоїв змінила судноплавні маршрути, відстані та час транзиту через Панамський канал, Червоне море та Суецький канал. Поєднання зміни клімату та геополітичної напруженості є одним із найбільших ризиків для світової морської торгівлі за останні десятиліття. Ці фактори загрожують надійності важливих торговельних шляхів і чинять тиск на глобальні ланцюги поставок.

Морські контрольно-пропускні пункти визначаються як критичні точки уздовж транспортних шляхів, які сприяють проходженню значних обсягів торгівлі [32], служать життєво важливими артеріями глобальної торгівлі, з'єднуючи важливі регіони по всьому світу. Через обмеженість альтернативних маршрутів збої можуть призвести до негативних наслідків у ланцюгах постачання та системних наслідків, які вплинуть на продовольчу безпеку, енергопостачання та глобальну економіку.

Наприклад, збої в Чорному морі внаслідок агресії РФ проти України змусили Єгипет купувати зерно з Бразилії чи США замість України.

Поставки олії з РФ були спрямовані в Китай та Індію замість Європи [34]. Очікується, що поточні події посилять цю тенденцію.

Геополітична напруженість підвищила ризик збоїв в восьми ключових

вузлових точках світу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні морські вузли

Баб-ель-Мандебська протока (Червоне море)	З'єднує Червоне море з Аденською затокою та Індійським океаном • Вирішальне значення для нафти та природного газу з Близького Сходу • Частка загального світового обсягу морської торгівлі у 2023 - 8,7% • Частка світового обсягу морської торгівлі на один товар у 2023: автомобілі та контейнери - по 20%; нафтопродукти – 15% і сира нафта – 13%
Мис Доброї Надії	• Сполучає Індійський океан з Атлантичним • Основні товари, що проходять навколо цієї контрольної точки, включають контейнерні вантажі, сиру нафту та сухі вантажі (залізна руда та вугілля) • Частка всієї морської нафти у 2023 – 8%
Панамський канал	Сполучає Атлантичний океан з Тихим • Ключ для контейнерної торгівлі та торгівлі автомобілями, зерном та LPG • Частка світового обсягу морської торгівлі у 2023 - 2,16% (тон)
Гібралтарська протока	З'єднує Середземне море з Атлантичним океаном і з'єднує великі економіки світу • Розміщує критично важливу інфраструктуру, включаючи газопроводи та електричні з'єднання Європа–Африка • Вирішальна для потоку сирої нафти та ЗПГ, головним чином на європейські ринки
Ормузька протока	З'єднує Перську затоку з Оманською затокою та Аравійським морем • Вирішальне значення для глобальної енергетичної безпеки, оскільки значна частина світової нафти проходить через цю контрольну точку • Частка світового обсягу морської торгівлі у 2023: 11,1%; • Частка світового обсягу морської торгівлі на один товар: сира нафта – 39%; пропан – 31%; нафтопродукти - 20% і природний газ - 19%
	З'єднує Індійський океан з Південно-Китайським морем

Малаккська протока	• Вирішальне значення для торгівлі між Африкою, Азією, Європою та Близьким Сходом, а також для імпорту та експорту енергоносіїв Азії до решти світу • Частка світового обсягу морської торгівлі у 2023 - 23,7% • Частка світового обсягу морської торгівлі на один товар: сира нафта – 45%; пропан – 42%; автомобілі – 26% і сухого вантажу – 23%
Суецький канал	З'єднує Середземне море з Червоним морем • Вирішальне значення для торгівлі між Європою та Азією • Зменшує час у дорозі для суден, усуваючи необхідність навігації навколо мису Доброї Надії • Частка світового обсягу торгівлі: близько 10% (тон) • Частка всіх світових контейнерних перевезень (TEU) - 22% • Трійка лідерів по обсягам 2023: автомобілі та контейнери - по 20%; нафтопродукти – 15% та сира нафта – 10%
Турецькі протоки (Босфор і Дарданелли)	З'єднує Чорне море з Середземним • Вирішальне значення для транспортування нафти та зерна з Чорноморського регіону • Частка світового обсягу морської торгівлі у 2023 - 3,1%

Джерело: [35;36]

Будучи ключовою артерією світової торгівлі, Панамський канал мав справу з сильною посухою, спричиненою зміною клімату. Щоб заощадити воду, Адміністрація Панамського каналу обмежила кількість суден, що проходять через канал [35]. Загальна кількість транзитів, зареєстрованих у травні 2024 року, зменшилася на 19,2% порівняно з травнем 2023 року та на 24,3% порівняно з травнем 2022 року [36].

З середини листопада 2023 року перебої на судноплавному маршруті в Червоному морі змусили великих гравців судноплавної галузі призупинити транзит через Суецький канал. Значні частки суден у всіх сегментах судноплавства на торгових шляхах Азія–Європа та Азія–Атлантика змінили траєкторії та почали плавати навколо мису Доброї Надії [37].

Зменшення кількості транзитів і прибуття суден у зруйновані контрольно-пропускні пункти підштовхнуло деякі торговельні потоки на маршрути більшої відстані, збільшуючи середню відстань, яку пройдено. Це стосується балкерів. Наприклад, судно, яке прямує з Азії до Європи, потребує додаткових 12 днів, щоб змінити маршрут навколо Африки [35;38] (рис. 2.5).

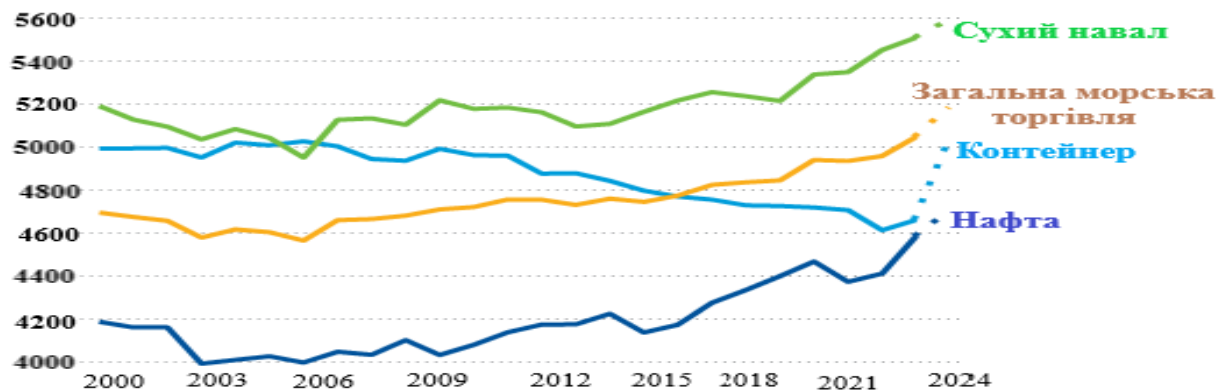


Рис. 2.5. Збільшення середньої пройденої відстані через збої в Червоному і Чорному морях, Панамському і Суецькому каналах (морські милі)
Джерело: [12]

Необхідність побудови більш стійких і надійних морських ланцюжків постачання спонукала до перегляду моделей, орієнтованих на ефективність, які віддають перевагу скороченню витрат над системною стабільністю та надійністю [40]. Створення більш стійких ланцюгів поставок потребують більших інвестицій в інфраструктуру та робочу силу (рис. 2.6).

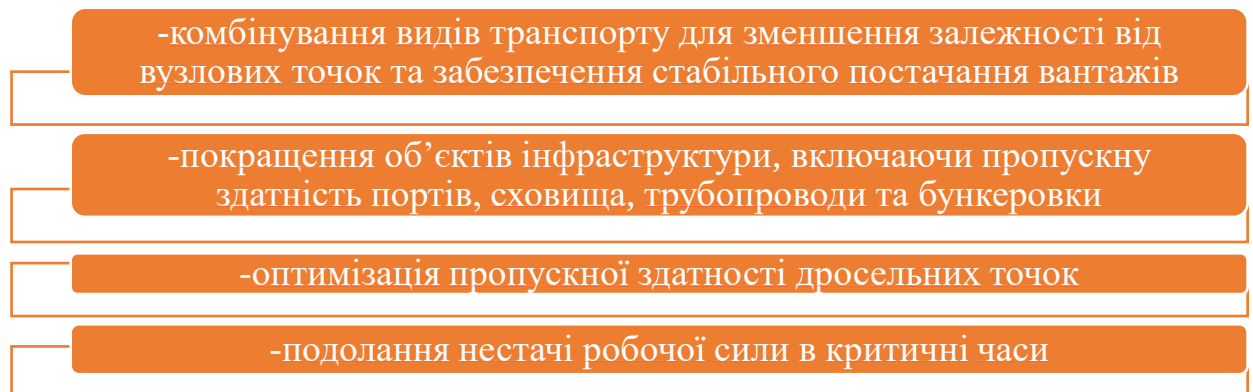


Рис. 2.6. Шляхи створення стійких ліній морської торгівлі

Джерело: [40;41;43;46;47]

На додаток до мір з боку пропозиції, побудова стійких ланцюжків поставок для морської торгівлі включає різні заходи (рис. 2.7).

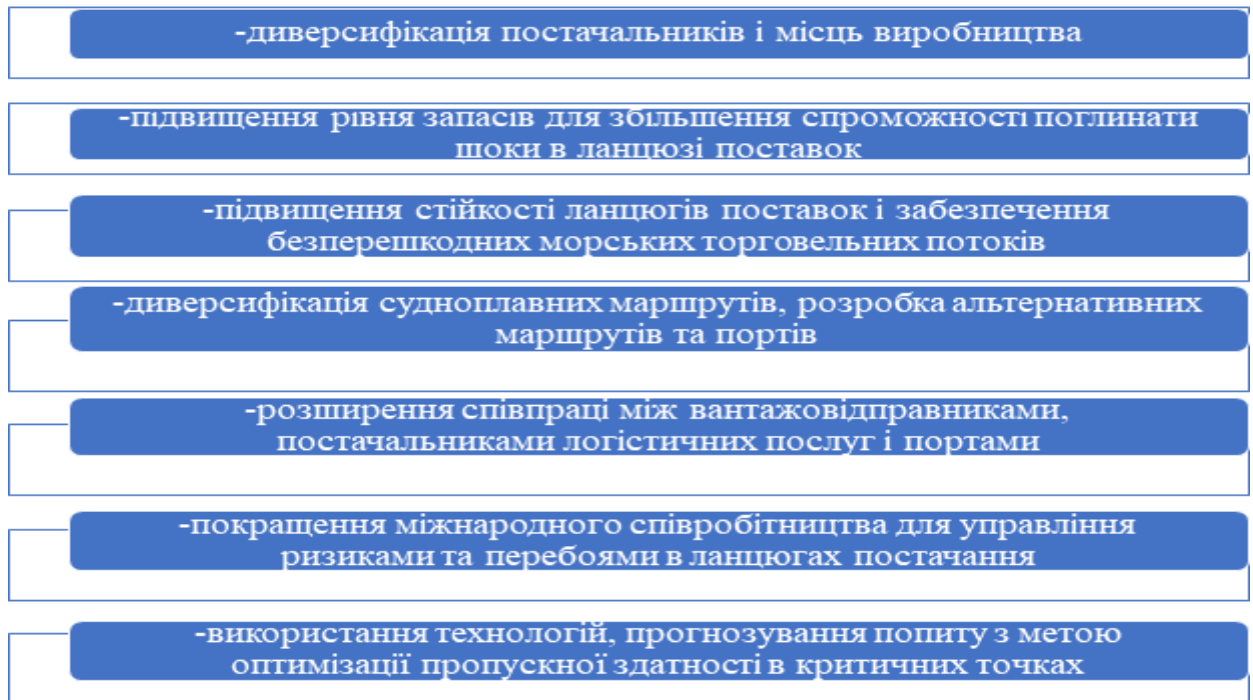


Рис. 2.7. Напрямки побудови стійких ланцюжків морських поставок

Джерело: [39-41;43-45]

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

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

Вважаємо, що ключовими тенденціями, які мають стратегічні наслідки для морських перевезень та торгівлі (рис. 2.8) є:

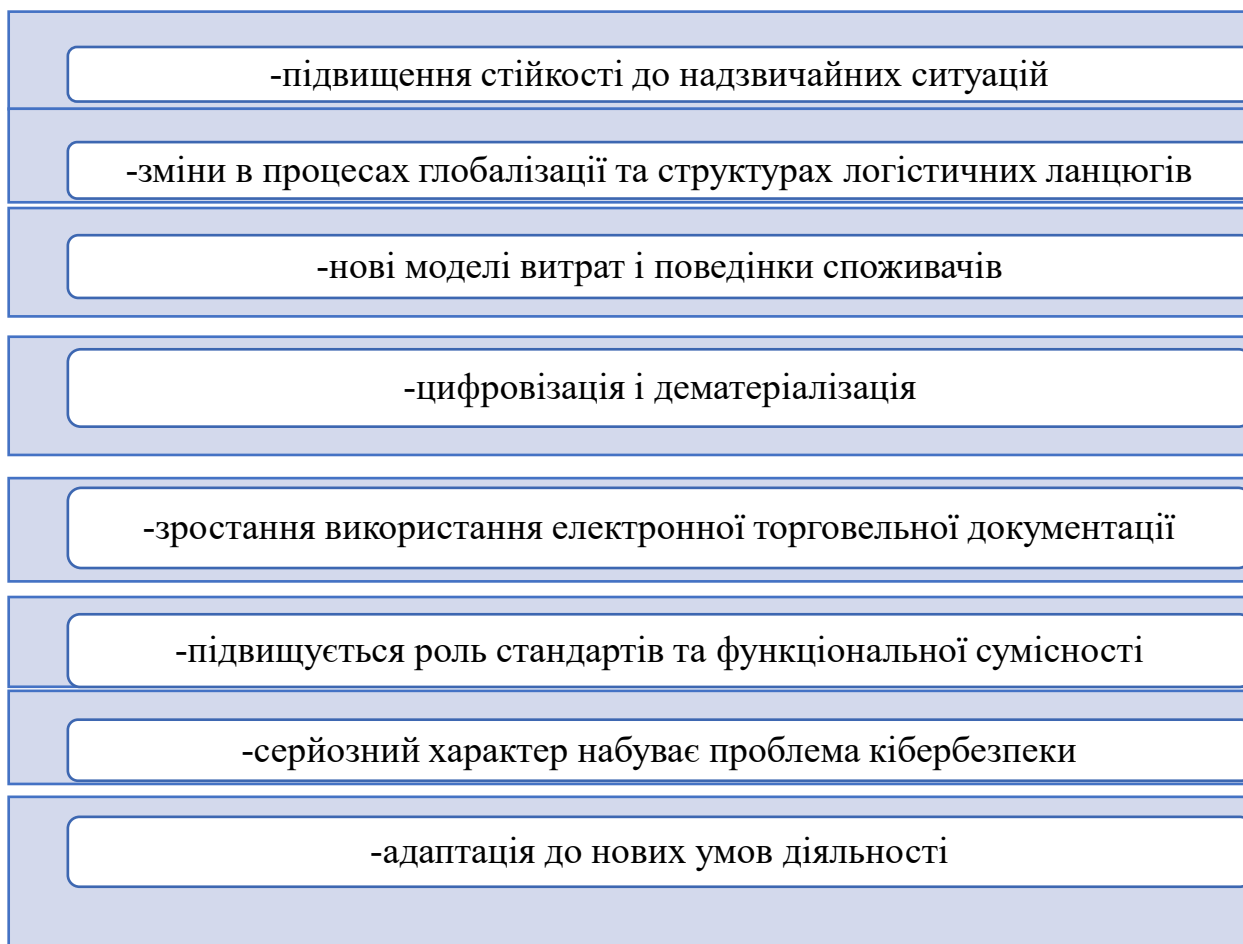


Рис. 2.8. Основні тенденції розвитку морської торгівлі

Джерело: сформовано автором [9;11;45]

Захист морських шляхів життя стає критично важливим. Для цього потрібна міжнародна співпраця, стратегічне передбачення та планування стійкості, щоб гарантувати, що артерії глобальної торгівлі залишатимуться відкритими, безпечними та ефективними.

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

2.2. Морські порти як провідна складова сервісного сегменту морегосподарського комплексу

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

В Україні діяльність морських портів здійснюється на підставі Законів України «Про морські порти», «Про транспортно-експедиторську діяльність», «Про перевезення небезпечних вантажів», «Кодексу торгового мореплавства України», різноманітних Міжнародних кодексів, резолюцій, конвенцій та правил [46-51].

Посилення інтересу до проблем управління інфраструктурою морських портів на регіональному рівні відбулося з прийняттям «Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року» [50], що окреслює та розкриває наявний потенціал та переваги портів України.

Функціонування та розвиток морських портів здійснюються за принципами:

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

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

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

- розмежування адміністративних функцій щодо забезпечення безпеки

мореплавства та нагляду (контролю) за безпекою мореплавства і господарської (комерційної) діяльності;

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

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

-цільового використання портових зборів;

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

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

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

Під морською інфраструктурою прийнято розуміти частину транспортної та виробничої інфраструктури, що задовольняє потреби національної економіки у транспортному забезпеченні [51]. При цьому поняття морської транспортної інфраструктури ототожнюється із поняттям морські порти.

У світовому співтоваристві розрізняють наступні форми управління портами:

- Порти, які належать державі. До цієї групи належать порти України та більшість морських портів в країнах, які розвиваються.

- Порти, які перебувають у віданні муніципальних органів влади. Ці порти контролює Рада порту або муніципальна рада. Діяльність і розвиток таких портів

визначаються міськими муніципалітетами.

- Порти, якими керують публічні компанії. Управління таким портом відбувається радою директорів, який може складатися з представників урядових органів, судноплавних, портових, залізничних, лоцманських компаній.

- Змішаний спосіб управління портами. Цей спосіб є різні комбінації перерахованих вище форм.

З функціональної точки зору існує традиційна класифікація, яка виділяє наступні типи морських торгових портів:

- загального призначення, де проводиться обробка різних суден і вантажів на одних і тих же причалах;

- спеціалізовані, коли відбувається переробка масових вантажів. З урахуванням особливостей таких вантажів будуються причальні лінії, системи механізмів і перевантажувальні комплекси;

- комбіновані - найбільші морські порти, що мають спеціалізовані причали, райони для переробки масових вантажів і причали загального призначення для переробки тарне-штучних вантажів.

Дана класифікація орієнтована на можливість обробки різних видів вантажу в порту. Однак сьогоднішній день диктує підвищену увагу до сервісу, тому з урахуванням функціонального аспекту діяльності виділяють три покоління портів, виникнення яких співвідноситься з певним етапом розвитку портової системи в рамках загальної трансформації міжнародної морської транспортної системи.

Таким чином, сучасне світове портове господарство включає три відповідні категорії портів:

- Порти першого покоління функціонували до 1960-х років і служили тільки інтерфейсом між морським та континентальним транспортуванням. Вся структура портів була спрямована на підтримку стандартних функцій портів: навантаження, розвантаження, зберігання. Фактичними клієнтами порту були судновласники, а не власники вантажів.

-Порти другого покоління характеризуються більш широким спектром послуг, які мають «комерційний вимір» - наприклад, упаковка, маркування. Порти розширюються і тяжіють до внутрішніх районів з галузями таких видів промисловості, як металургійна, нафтохімічна. Так, протягом 1970-х років деякі порти розвинулися в величезні індустріальні комплекси, і, як наслідок, порти другого покоління називають «індустріальними портами». В основі їх розвитку - збільшення обсягів сировини, що імпортується в промислово розвинені країни разом з використанням для морського перевезення танкерів і балкерів значного тоннажу.

Слід зазначити, що зближення портів і промисловості здійснювалося також за допомогою інвестицій індустріальних підприємств в розвиток портів. Один з багатьох прикладів цього - великі фінансові вкладення японської компанії Honda в європейський порт Гент. На другому етапі розвитку порти зближуються з муніципалітетами, так як все більше залежать від міста в плані ресурсів і наземного транспортування.

Порти третього покоління з'явилися в 1980-х роках, коли на розвиток портів стали впливати такі чинники, як контейнеризація і інтермодалізм в світовому масштабі. Порти разом із судноплавством стали відігравати важливу роль у формуванні інтегрованих логістичних ланцюгів, представляючи собою динамічний вузол в мережі виробництва і розподілу. Для портів третього покоління характерна наявність вузькоспеціалізованих терміналів, більш складного вантажно-розвантажувального обладнання. З огляду на велику мінливість вантажопотоків, портам доводиться докладати чимало зусиль для їх утримань. Слід підкреслити, що порти третього покоління являють собою не просто спеціалізовані термінали, а свого роду розподільні центри з відповідним набором послуг.

На сьогоднішній день порти - каталізатори, які стимулюють і економіку країни в цілому, і торгівлю; їх діяльність - це не просто навантаження і вивантаження вантажів, а розширений комплекс послуг. Порти третього

покоління здатні створювати додану вартість за допомогою функцій, які раніше вважалися нетрадиційними для порту, наприклад - розподільних.

Також в портах третього покоління може здійснюватися технологічне доопрацювання товару. Є досвід деяких терміналів по грануляції і пакетуванню мінеральних добрив; на терміналах по перевантаженню і зберіганню масел (як харчових, так і технічних) здійснюється доочищення масла. У наведених прикладах на виході з порту отримують якісно інший, ніж вхідний, матеріальний потік.

Таким чином, сучасні порти перетворюються на великі розподільні більшою мірою центри, надаючи відповідний спектр послуг, в тому числі по технологічній доробки. І якщо традиційно портові послуги орієнтувалися на судновласників, то в цьому і найближчому майбутньому пріоритетність клієнтської бази належить власникам вантажу.

Основна мета порту – мінімізувати збої та затримки для всіх сторін, що беруть участь у логістичних операціях. Порти повинні відповідати сучасним стандартам логістичних операцій та оперативне управляти новими викликами: екологічні, пропускна здатність порту, автоматизація логістичних операцій.

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

Є дві групи учасників, які контролюють і здійснюють основні портові операції:

Адміністрація порту - це організація, яка може здійснювати політику в порту від імені уряду або місцевих державних установ. На адміністрацію порту покладаються функції та зони відповідальності щодо здійснення всіх основних портових операцій (рис. 2.9).

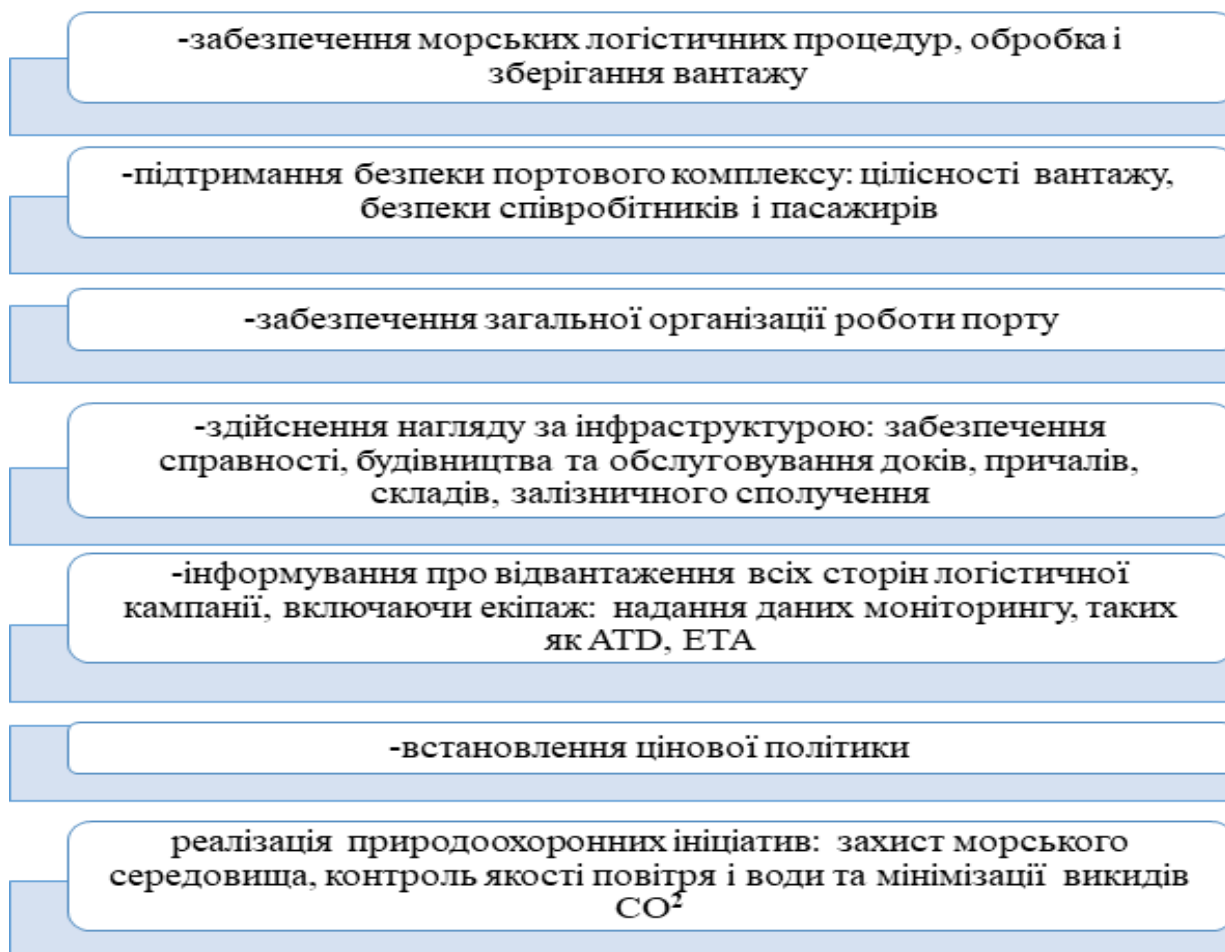


Рис. 2.9. Функції адміністрації порту

Джерело: сформовано автором [51;52]

Портовий оператор – це керівник портового терміналу, який може бути державним або приватним. Він виконує функції з управління портовими операціями (рис. 2.10).

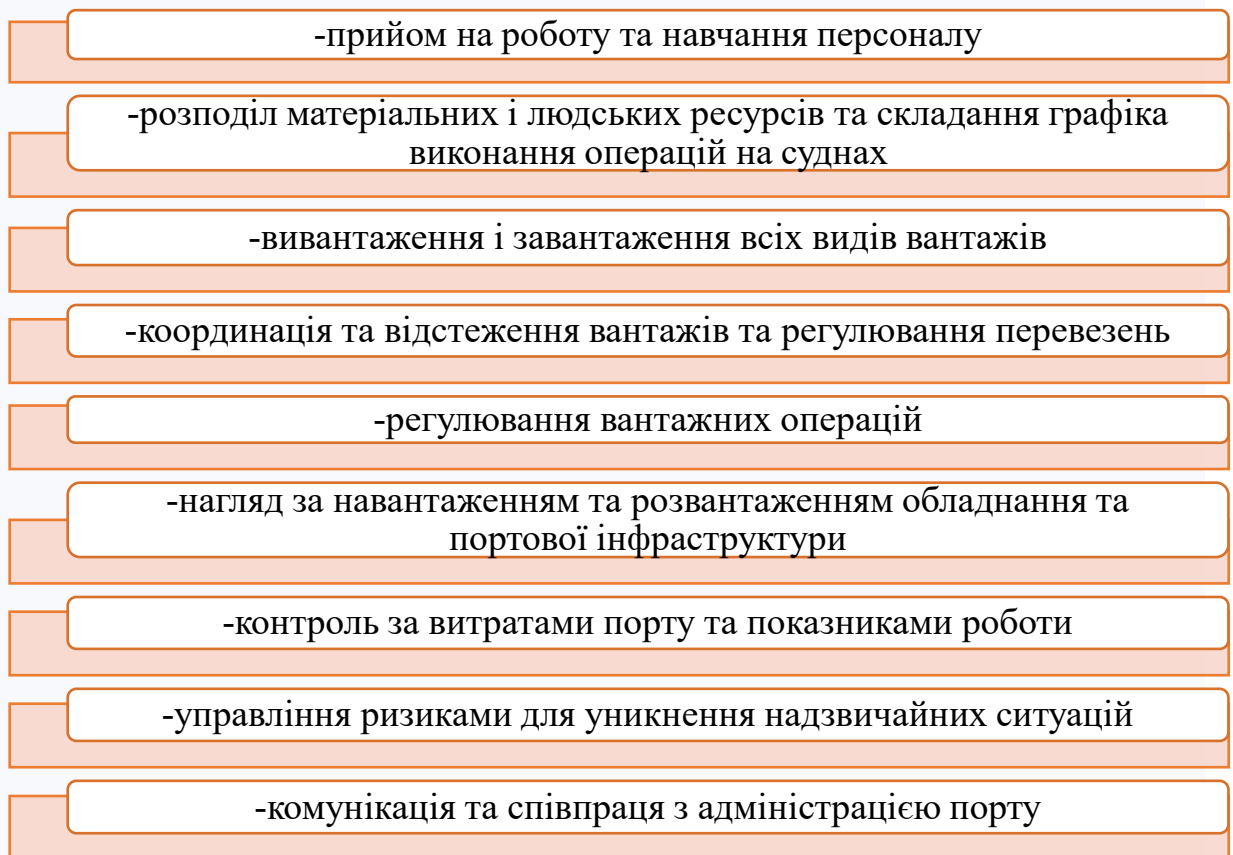


Рис. 2.10. Функції портового оператора

Джерело: сформовано автором [51;52]

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

У портовому господарстві України відбулися суттєві зміни після повномасштабного військового вторгнення РФ. В Україні у тому чи іншому форматі функціонує лише шість морських портів: чорноморські порти «Великої Одеси» – Одеса, Південний, Чорноморськ та дунайські порти Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Морські порти України

Джерело: сформовано автором

За даними ДП «АМПУ», з січня по жовтень 2024 року українські морські порти обробили 82,1 млн. т вантажів, тоді як за аналогічний період минулого року - 46,1 млн. т, що в 1,78 рази менше за поточний показник [53].

Але це в 4,2 рази менше, порівняно з роками перед війною – приміром, в 2021 році українські гавані сумарно перевалили 153,3 млн. т вантажів, а в 2020 - 159,1 млн. т.

Значну частину вантажообігу цього року— 50,7 млн. т — складає аграрна продукція, що підкреслює її важливість для національної економіки та експорту.

Станом на 20.11.2024 за період роботи тимчасового морського шляху, також відомого як "український коридор", 3118 суден експортували українські вантажі до 46 країн світу.

Нажаль, поки українські порти малими кроками, озираючись на безпековий аспект, відновлюють перевалку, порти країни-агресора, попри санкції і декларативні обмеження, продовжують нарощувати вантажообіг другий рік поспіль. Так, перевалка в російських морських портах Азово-Чорноморського басейну в 2023 році зросла на 10,4% - до 291,4 млн. т. Тобто, якщо до війни диспропорція в обсягах перевалки між портами України і рф в

регіоні складала 1,7 рази, то зараз це 4,7 разів [54]. Отже, українській владі і дипломатії є над чим працювати на фронтах торгової війни у Чорному морі.

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

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

На сьогодні ця перспектива є не дуже втішною. Причина полягає у тому, що при роботі портів Великої Одеси саме там стабілізується транспортування зерна. Також у портах Великої Одеси починають стабілізуватися ставки фрахту, зменшується вартість страхування.

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

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

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

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

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

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

В портах Великої Одеси вартість перевалки коливається від \$15-16 за прямим варіантом, до \$21-23 у форматі роботи через склад [53].

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

Загалом, ті проблеми з відтоком вантажопотоків, які спостерігаються на Дунаї, можуть бути притаманною рисою розвитку всієї перевантажувальної інфраструктури України під час війни. Очевидно, що морські глибоководні порти є безальтернативними для експорту нашої країни. Тому, які б термінали не зводилися на Дунаї чи на західному кордоні, завжди існуватиме ризик відтоку вантажів на порти великої води. Адже це природний і більш дешевий шлях. Відтак цей фактор постійно слід враховувати, інвестуючи в альтернативну логістику.

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

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

Держава ж, у якої наразі нема зайвого ресурсу на підтримку галузі, в особі Міністерства розвитку громад та територій України, Адміністрації морських портів України і Укрзалізниці, хоча б не повинна ігнорувати обґрунтованих

звернень учасників ринку щодо більш поблажливої тарифної політики стосовно портів цього регіону. Адже невідомо, якої шкоди наступного разу завдадуть окупанти, і чи не знадобиться знову в екстреному порядку інфраструктура на Дунаї.

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

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

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

2.3. Збалансований розвиток та ефективне використання сервісного обслуговування портів в умовах комплексних загроз

У 2023 році та на початку 2024 року продуктивність портів у всьому світі продемонструвала позитивні тенденції, зокрема збільшення кількості заходів у порти, покращення зв'язку та покращення обробки вантажів. Після заторів і уповільнення під час пандемії COVID-19 порти тепер відновлюються та стабілізуються завдяки сприянню торгівлі та інвестиціям в інфраструктуру [18].

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

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

Наприклад, польський порт Гданськ у 2023 році обробив рекордні 68 млн. т вантажів, що на 28% більше ніж у 2022 році, коли було оброблено 53,2 млн. т. Не в останню чергу через Україну в порту зросли обсяги перевалки зернових та руди, генеральних вантажів.

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

Минулий рік порт Риги закінчив з результатом +9,4%, збільшивши перевалку вантажів до 23,5 млн. т. Головна причина - порушення логістичних ланцюжків через війну в Україні та створення альтернативних маршрутів доставки вантажів через Ризький порт.

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

У 2023 році перевантаженість портів і логістичні збої зменшилися, що призвело до покращення кількості часу, який судна проводять у порту, і покращення продуктивності обробки вантажів.

Хоча консолідованих даних за 2024 рік ще немає, існують побоювання, що відхилення в обслуговуванні через збої в Червоному морі та Панамському каналі можуть спровокувати нову хвилю заторів. Такі порти, як Сінгапур і порти Західного Середземномор'я, стикаються зі зростаючим попитом на послуги з перевалки.

У 2023 році середній час перебування контейнеровозів і суховантажних суден у портах повернувся до допандемічного рівня: 0,7 дня в першій половині року та 1,1 дня у другій половині року.

Тенденція для танкерів також була стабільною, залишаючись на рівні трохи нижче 1 дня, подібно до медіани за останні три роки.

Час обороту для балкерів покращився в обох половинах 2023 року, досягнувши 2,2 і 2,1 дня, хоча вони ще не повернулися до більш швидкого часу обороту, який спостерігався в 2019 році.

У 25 економіках світу, які отримали найбільшу кількість заходів у порти у 2023 році, очевидно, що контейнери переміщуються швидше, якщо їх обробляють більші судна. Ці судна часто отримують вигоду від паралельних кранових операцій і автоматизації у великих портах, де вони також частіше беруть участь у перевантаженні.

Майбутнє міжнародної портової галузі визначається поточною зміною парадигми в секторі судноплавства та глобальній економіці, оскільки декарбонізація стає глобальною метою. Оскільки судна переходять на альтернативні види палива, портовий сектор повинен реагувати на пов'язані з цим проблеми та можливості.

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

Порти та судноплавство перебувають у "періоді глибокої невизначеності", якщо їм не ясно 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.

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.

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

Згідно зі звітом Комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів країна не має повного контролю над своєю береговою лінією через війну. Україні все ще потрібно впровадити законодавство, яке відповідає Регламенту ЄС щодо портових послуг.

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

Україні слід продовжувати працювати над виконанням умов для визнання свідоцтв про навігацію екіпажів в ЄС відповідно до Директиви (ЄС) 2017/2397 Європейського парламенту і Ради від 12.12.2017 про визнання професійних кваліфікацій у внутрішньому судноплавстві [55].

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

Отже, міркуваннями щодо генезису сервісної портової інфраструктури України під час війни є:

-Необхідність правових вдосконалень для підвищення ефективного управління портовою інфраструктурою. Це включає в себе впровадження дієвих механізмів управління портовим господарством, розпорядження та

використання стратегічною інфраструктурою, а також впровадження тимчасових актів співробітництва з країнами-партнерами на період воєнного часу, вдосконалення контрольних заходів між державними та приватними суб'єктами, здатних забезпечити баланс інтересів учасників під час війни.

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

-Виклики, які постають перед сервісною портовою інфраструктурою України в умовах воєнного стану (рис. 2.12):

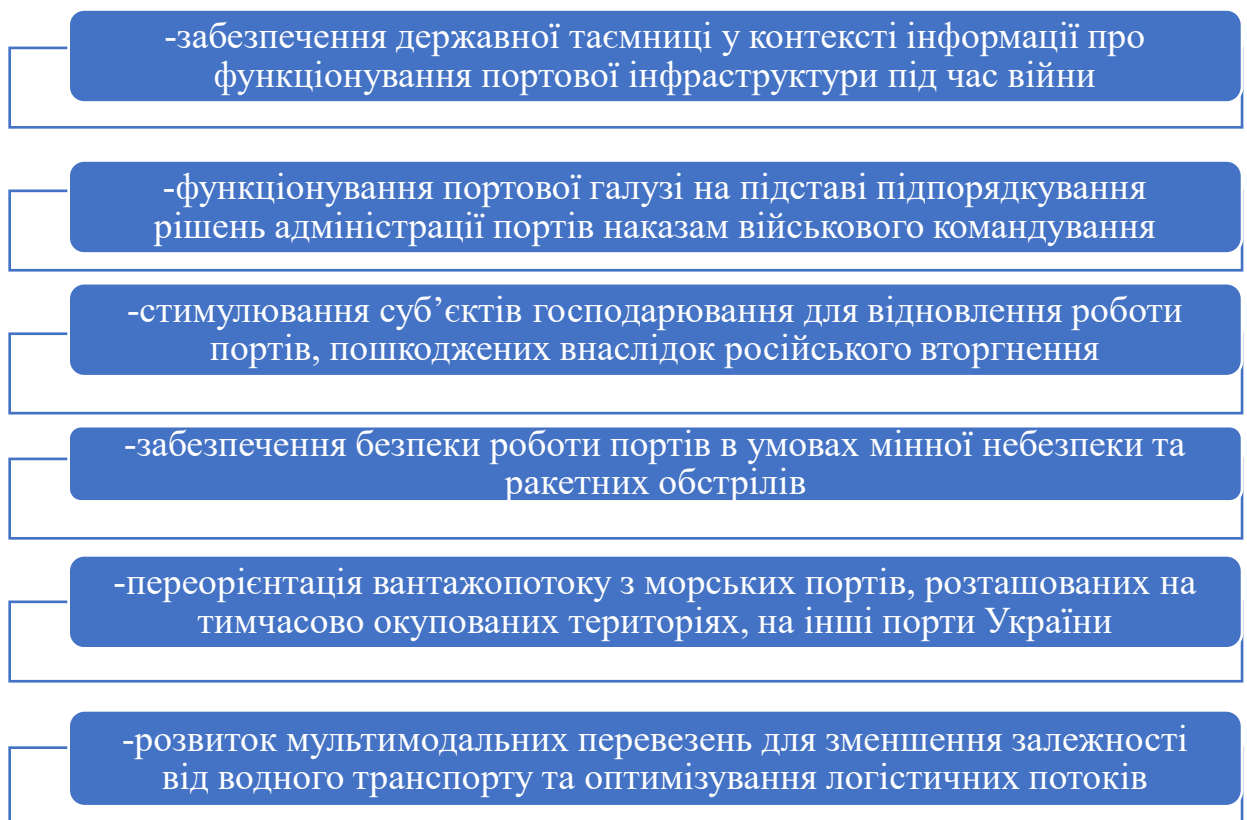


Рис. 2.12. Завдання сервісного обслуговування портів в умовах війни

Джерело: сформовано автором

-Можна виділити наступні орієнтири в правовому стимулюванні сервісного обслуговування портів на період до завершення війни (рис. 2.13).

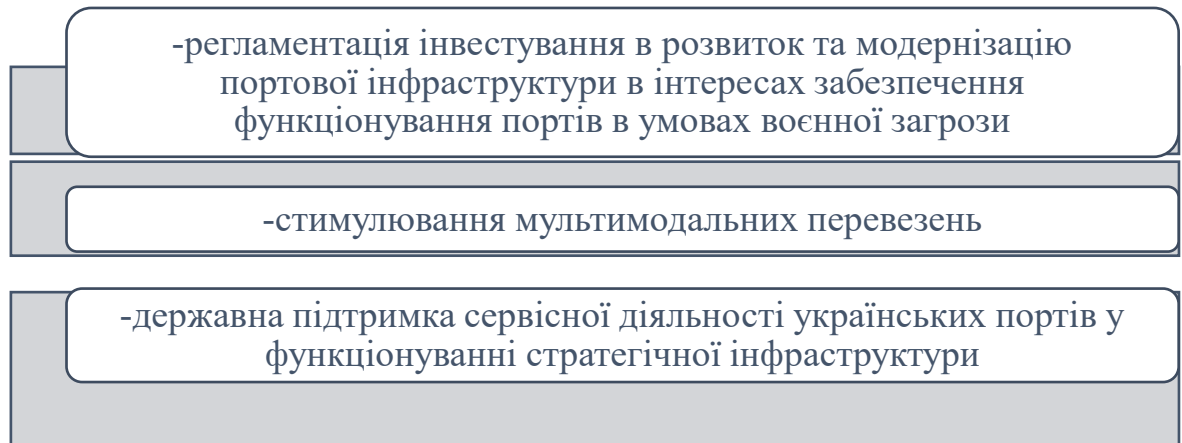


Рис. 2.13. Стимулювання портової діяльності до завершення війни

Джерело: сформовано автором

Морський транспортний комплекс є багатофункціональною структурою, що задовольняє потреби національної економіки у транспортному забезпеченні. Порти є вагомою складовою транспортної і виробничої інфраструктури держави з огляду їх розташування на напрямках міжнародних транспортних коридорів.

Від ефективності функціонування морських портів та відповідності їх системи управління сучасним міжнародним вимогам залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку.

РОЗДІЛ 3.

ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СЕРВІСНОГО СЕГМЕНТУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Ризик-орієнтоване управління портами при реалізації концесійних проектів

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

Механізми управління портами у провідних країнах світу доводять необхідність залучення капіталу приватних інвесторів, що дозволить прискорити обробку вантажів за рахунок модернізації чи придбання сучасного портового обладнання, виділення коштів на розширення складських потужностей, створення нових пасажирських або контейнерних терміналів залежно від специфіки конкретного порту.

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

- адміністрація порту – забезпечує організацію діяльності порту за рахунок коштів, зароблених портом;
- державна – передбачає фінансування діяльності порту за рахунок коштів державного бюджету;
- громадська - фінансування здійснюється регіональними та муніципальними органами влади;
- приватна – витрати на експлуатацію порту покривають приватні підприємці;

- концесія - витрати з експлуатації порту несуть приватні компанії, які підписали договір концесійної угоди та реалізують концесійний проект у порту.

Проаналізуємо системи управління інфраструктурою міжнародного морського порту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Системи управління інфраструктурою міжнародного морського порту

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

Джерело: [52]

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

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

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

Таким чином, виникають найбільш характерні ризики у процесі портової діяльності (рис. 3.1).

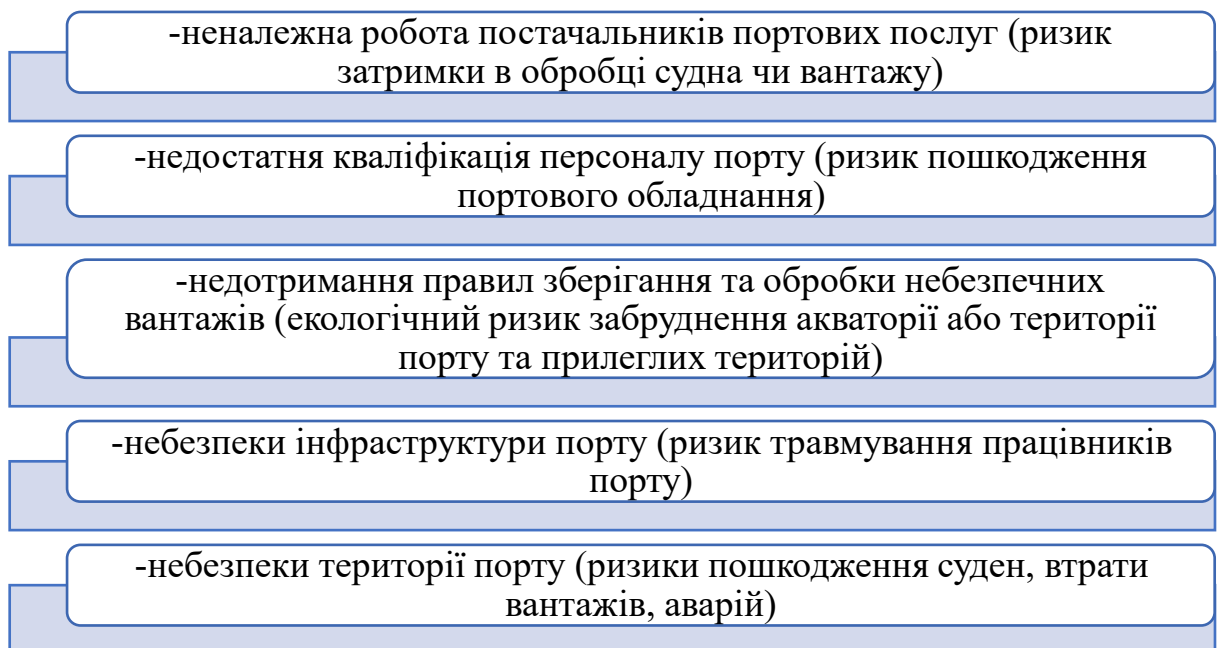


Рис. 3.1. Характерні ризики у процесі портової діяльності

Джерело: [10;11;52]

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

У цій ситуації можливо визначити:

- ризик незадоволеності клієнтів (ризик низької якості послуг порту);
- ризик неконкурентоспроможних цін на портові послуги (ризик неефективного ціноутворення).

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

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

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

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

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

Тому можна стверджувати, що у цій ситуації існують ризики:

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

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

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

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

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

Насамперед йдеться про забезпечення наступних принципів (рис. 3.2).

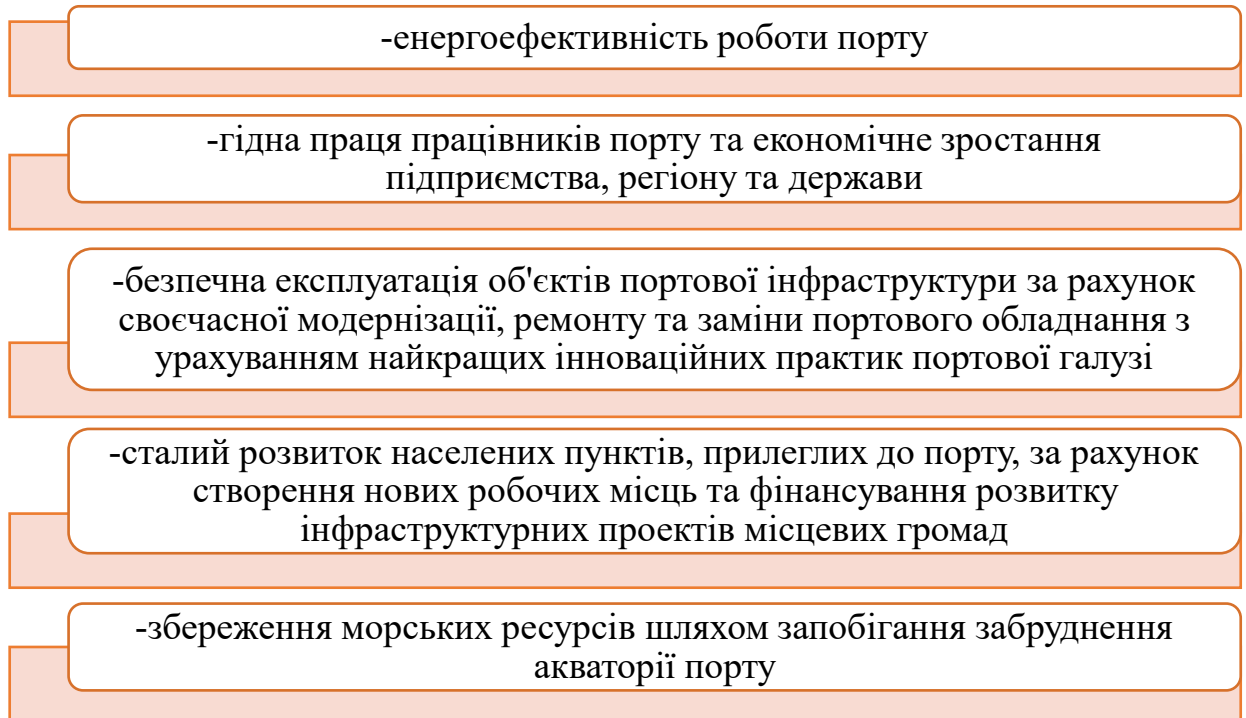


Рис. 3.2. Принципи реалізації концесійних проектів у портах

Джерело: [11;45;56]

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

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

Ще один приклад - Мальтійський вільний порт, який передали у концесію у 2004 році. Причому, спочатку у договорі йшлося про 30 років, але вже у 2008 році, коли контейнерообіг зріс більш ніж у півтора рази, з 1,5 до 2,3 млн TEU на рік, термін концесії було продовжено до 65 років. Нині Malta Freeport Terminals пишається тим, що порт увійшов до списку Lloyds List як один з десяти

найкращих портів світу за динамікою зростання у відсотковому вираженні. Минулого року було підписано угоду з урядом Мальти про розширення можливостей - добудова причалів дозволить приймати ще більші контейнеровози (23000 TEU), а загальні інвестиції досягнуть 400 млн євро (наразі вони вже склали 320 млн євро).

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

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

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

За великим рахунком, і за умов відсутності бойових дій у конкретному регіоні концесіонери ризикують не реалізувати свої інвестиційні проєкти. Йдеться про політичні ризики, особливо, якщо концесії відбуваються у країнах третього світу. Згадаємо історію з контейнерним терміналом Doraleh, який уряд Джибуті у 2006 році віддав у концесію компанії DP World, а потім у 2018 році розірвав договір і націоналізував його.

Ще одним елементом ефективного управління проєктом розвитку порту є захист інтересів трудового колективу шляхом впровадження програм стимулювання найкращих працівників, покращення умов праці та гідну винагороду за виконану роботу.

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

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

Європейський досвід управління портами доводить існування різних форм концесії (рис. 3.3).

ВОТ (Створити – Експлуатувати – Передати)	ВТО (Створити – Передати – Експлуатувати)	ВОО (Створити – Власність – Експлуатувати)	ВООТ Створити – Власність – Експлуатувати – Передати	ВВОО Купити – Створити – Експлуатувати
Скорочення – Управління – Передача Концесіонер здійснює будівництво та експлуатацію протягом певного періоду часу, після чого об'єкт передається державі	Скорочення – Передача – Управління Концесіонер буде об'єкт, який передається державі одразу після завершення будівництва, а потім вводиться в експлуатацію концесіонером	Будуй – Володіє – Експлуатуй Концесіонер буде об'єкт та експлуатує його на основі права власності, строк ді якої не обмежений	Будівництво – Володіння – Управління – Передача Будівництво та користування об'єктом на правах приватної власності здійснюється протягом певного періоду, після чого об'єкт переходить у власність держави	Купуй – Будуй – Керуй Це форма продажу, яка передбачає реконструкцію або розширення існуючого об'єкта. Держава продає об'єкт приватному сектору, який покращує його для ефективного управління

Рис. 3.3. Види європейських концесійних проектів

Джерело: сформовано автором [45;56]

Відповідно до Закону України «Про концесію» [57] концесійні проекти в Україні реалізуються за схемою «будівництво-експлуатація-передача», яка є найпоширенішою у світі.

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

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

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

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

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

Приватизація Білгород-Дністровського МТП затягнулася на тривалий термін.

На першому аукціоні у березні 2023 року ніхто не подав заявки на участь. Другий аукціон відбувся, але переможець не оплатив лот і втратив гарантійний внесок (18,7 млн. грн) та право брати участь у торгах. На цьому аукціоні ТОВ «Укрдонінвест» запропонувало за порт 220 млн. грн., але так і не перевело гроші.

На кількох наступних аукціонах учасників знов-таки вже не було. Фонд державного майна України провів 12 невдалих спроб приватизації порту. Незважаючи на привабливість цього об'єкта для організації логістики українського експорту, перспективи приватизації порту були досить туманними.

Хоча б тому, що підприємство генерує мільйонні збитки й потребує чималих вкладень у модернізацію. Потенційних покупців порту відлякувала глибина підхідного каналу, що має фактичну глибину 1,9 м за паспортних 5,5 м.

Крім того, регулярні обстріли, який зазнає українська портова інфраструктура, теж відлякують потенційних інвесторів.

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

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

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

З перспективи не лише фінансової вигоди, а і розвитку галузі найбільша увага інвесторів прикута до концесії у порту Чорноморськ. Термінали цього морського торговельного порту (зокрема, контейнерного і поромного) почали готувати до концесії ще до повномасштабного вторгнення росії. Тендери планували оголосити в 2022 році, але цього не сталося через війну. Навесні 2023 року профільне міністерство відновило процес.

Але справа не лише у тому, що ці об'єкти знаходяться у глибоководному порту і цікаві міжнародним контейнерним лініям. Справа ще й у самій формі державно-приватного партнерства.

Сприяти успішному проведенню концесійних конкурсів, зокрема щодо терміналів Чорноморського порту, має залучення міжнародних організацій - Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та Європейського банку реконструкції

та розвитку (ЄБРР), які супроводжують підготовку проектів, контактують з потенційними інвесторами і забезпечують політичну підтримку з боку органів влади. Те, що зазначені фінансові інституції не втратили інтересу до портової концесії, вже говорить багато про що, адже МФК завжди зважують ризики в таких проектах.

Залученню інвесторів з іменем мають і деякі зміни в українському законодавстві: у Верховній Раді чекає на друге читання законопроект № 7508 щодо реформи державно-приватного партнерства.

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

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

По-перше, ризик зниження рівня концесійних платежів. Згідно з вкладеними угодами, QTerminals Olvia мав щорічно виплачувати до державного бюджету України 80 млн. грн, а інвестор "Рісойл-Херсон" - не менше 12 млн. грн з урахуванням індексації та 7% від чистого доходу як концесійний платіж.

По-друге, ризик зниження обсягів перевалки вантажів у портах. Згідно з умовами концесійних проектів у порту Ольвія, інвестор мав забезпечити мінімальний річний обсяг перевалки вантажів не менше 2,55 млн. т, а в порту Херсон обсяг перевалки вантажів мав становити не менше 1,36 млн. т до 2030 року.

По-третє, ризик скорочення інвестицій в інфраструктуру, які планувалося спрямувати на забезпечення розвитку довколишніх міст.

По-четверте, ризик зриву термінів будівництва та модернізації портової інфраструктури, зокрема для порту Ольвія до початку агресії РФ було призупинено будівництво зернового терміналу та універсального перевантажувального комплексу.

У Херсонському порту ще до війни було заморожене модернізацію механізованого портового обладнання та складів для зберігання зерна.

Крім того, реалізація концесійних проектів у портах також створює ризик забруднення навколишнього середовища у разі неправильного проведення вантажно-розвантажувальних робіт та обробки суден та вантажів, що негативно позначається на екології регіону.

Інші істотні ризики, які необхідно запобігти, пов'язані з діяльністю робочої сили порту. До таких ризиків належать зниження рівня зайнятості в порту та зменшення заробітної плати.

Також може виникнути законодавчий ризик, пов'язаний із недосконалістю системи регулювання реалізації концесійних проектів.

Ще один ризик – тимчасові та фінансові витрати держави. Цей ризик виникає у зв'язку із тривалим періодом підготовки концесійного проекту та обов'язковим залученням консультанта, вартість якого становить близько 250 млн. грн. Цей ризик також взаємодіє із ризиком залучення некомпетентного консультанта.

Істотно впливає ризик відхилення пропозицій приватного інвестора державними органами. Це може статися у разі зміни державної транспортної політики чи стратегічних пріоритетів розвитку порту.

Для запобігання цьому ризику залучаються міжнародні зацікавлені сторони, у тому числі Глобальний інфраструктурний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародна фінансова корпорація.

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

Розміщення пріоритетів ризиків здійснюється на експертній основі.

Виходячи зі світової практики розподіл ризиків зацікавлених сторін концесійного проекту з організацією доставки вантажів через порт показаний на (рис. 3.4).

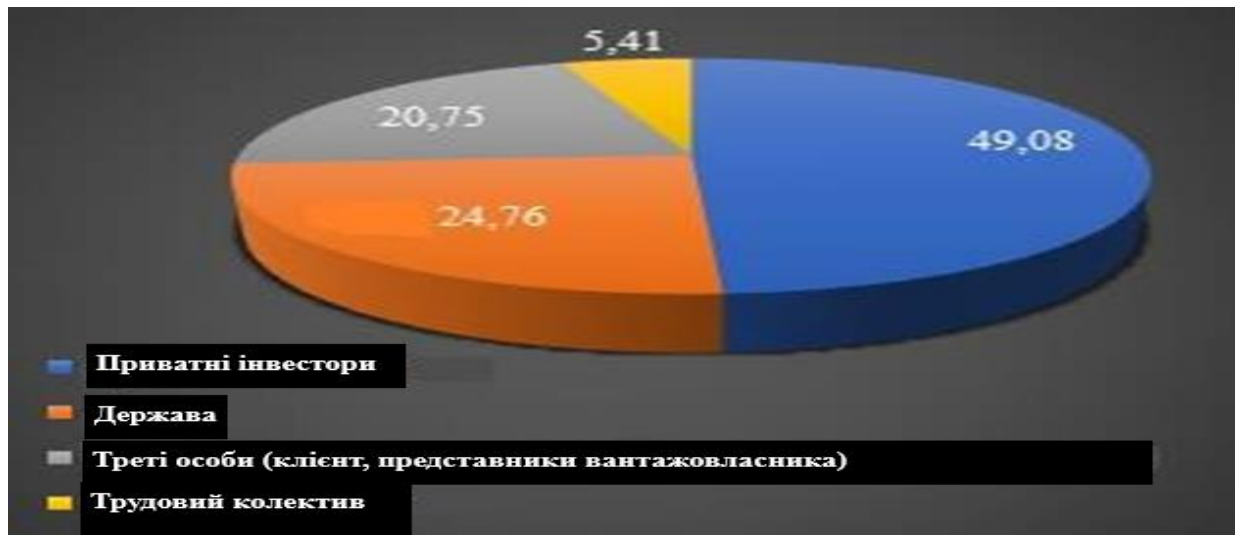


Рис. 3.4. Розподіл ризиків доставки вантажів серед сторін концесії
Джерело: сформовано автором [11;45]

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

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

Якщо є ризик необґрунтованого проходження митних формальностей, вантаж також затримується. І саме ризик детального огляду вантажу перед його вивантаженням із контейнера є причиною затримки доставки та можливих негативних наслідків стану вантажу.

Це може призвести до необґрунтованого збільшення вартості доставки від відправника до отримувача.

Ризик невчасної сплати митних платежів не дозволяє митниці випустити імпортований товар у вільне обіг на території України, що також вплине на строки доставки та, відповідно, на витрати клієнта.

Після двох митних ризиків, пов'язаних із детальним оглядом та сплатою митних платежів, ризик небезпеки для території порту посідає третє місце за значимістю і нині є дуже суттєвим, враховуючи введення воєнного стану в Україні.

3.2. Приведення роботи морських портів України у відповідність до європейських стандартів

Використовуючи величезний потенціал водних шляхів, ЄС сприяє співпраці, гармонізації стандартів та оптимізації ефективності операцій водного транспорту.

Шляхом розробки та гармонізації нормативних актів, стандартів та морської політики ЄС прагне оптимізувати потенціал водного транспорту в регіоні, одночасно вирішуючи проблеми та занепокоєння, пов'язані з його функціонуванням, зосереджуючись на вдосконаленні інфраструктури, посиленні заходів безпеки та захисту, просуванні сталих практик та сприянні інноваціям у секторі.

Метою плану дій ЄС в морській галузі є впорядкування пріоритетних проектів у регіоні (щодо розширеної мережі TEN-T), вдосконалення інфраструктури мультимодальних/морських/внутрішніх водних шляхів та впровадження цифровізації (RIS, VTMISS, PCS, e-maritime та інші інтелектуальні транспортні системи), впровадження зелених та інноваційних елементів, проблеми ланцюга поставок та операційної ефективності, а також координація між видами транспорту.

Інтеграція України у світову господарську систему та активізація транзитних перевезень, зумовлюють необхідність збільшення обсягів та підвищення якості транспортних послуг. Основними завданнями морської транспортної галузі є: забезпечення безпеки перевезень та збереження вантажів, прискорення обслуговування, зменшення цін і витрат на транспортні послуги.

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

В даний час особливої актуальності набуває впровадження європейських стандартів у діяльність українських морських портів.

Міністерство розвитку громад та територій України зробило у галузі морського транспорту ряд кроків щодо наближення вітчизняного законодавства до вимог ЄС, а саме: у сферах морського та річкового транспорту статтею 138 Угоди про асоціацію та Додатком 17 [59] передбачено застосування принципів необмеженого доступу до міжнародних морських ринків, наближення законодавства, у тому числі адміністративних, технічних та інших норм у сфері міжнародного морського транспорту з відповідними нормами, прийнятими стороною ЄС.

З цією метою українською стороною розроблена та була передана на розгляд ЄС детальна дорожня карта з наближення законодавства України до права ЄС у сфері міжнародного морського транспорту.

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

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

прозорості портів, а також запровадження системи Європейського морського «єдиного вікна».

Збільшення кількості та якості інфраструктурних послуг, що надаються підприємствами сервісного сектора у морських портах, безпосередньо вплине на розвиток портів та на посилення їх ролі як на локальному, так і на національному рівні. Водночас якість інфраструктурних послуг вплине і на їхню вартість та, відповідно, на доходи порту. Насамперед у рамках імплементації директив ЄС у вітчизняне законодавство вимоги ставляться саме до розширення мережі послуг, які надає держава, – створення відповідних контролюючих органів, використання навігаційних та інформаційних систем підвищення безпеки мореплавства, безпеки життя, екологічної безпеки, а також підвищення ефективності навігації та вантажообігу, наприклад, таких, як SafeSeaNet, e-Customs. Згідно з вимогами, що висувають директиви ЄС, Україні у морських портах необхідно докласти максимум зусиль (рис. 3.5).

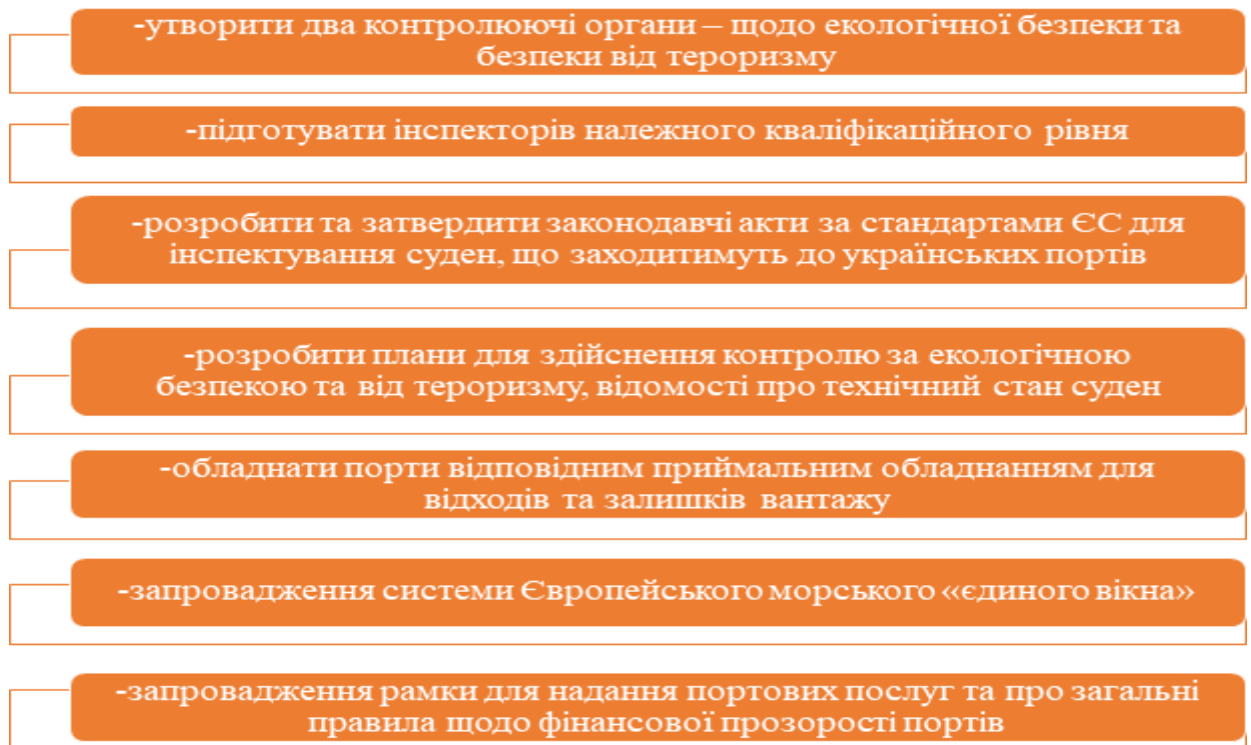


Рис. 3.5. Імплементація вимог ЄС до роботи морських портів України

Джерело: [52;56]

Підсумовуючи викладене, констатуємо необхідність поліпшення якості та збільшення кількості сервісних та інфраструктурних послуг у морських портах України згідно з вимогами, висунутими у рамках укладання Угоди Україна-ЄС, – як тих послуг, що надаватиме держава, так і тих, які надаватимуть приватні компанії, що працюють на територіях українських портів.

У галузі морського транспорту робота повинна концентруватися на реалізацію державної політики у сфері безпеки, здійсненні відповідно до законодавства державного нагляду (контролю) за безпекою і надання адміністративних послуг на морському транспорті, а також створенні сприятливих тарифних умов для розвитку виробничих потужностей вітчизняних морських портів, розвитку транзитного потенціалу України, нарощуванні обсягів вантажопереробки морськими торговельними портами України, спрощенні процедури оформлення вантажів у транзитному сполученні та розширенні номенклатури вантажів для переробки портах. Фактична потреба розвитку економічного потенціалу кожного учасника портового кластера зумовлює проблеми і завдання управління відповідним інвестиційним фондом і програмою розвитку судноплавства.

Як приклад, що підтверджує цей висновок, наведемо прогноз розвитку світової морської круїзної інфраструктури до 2027 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Розвиток круїзної інфраструктури до 2027 р.

Період	Кількість причалів, тис. од.	Темп приросту причалів, у % до попереднього року	Кількість суден, од.	Темп приросту суден, у % до попереднього року
2007	346	-	294	-
2012	426	23,12	284	-3,4
2017	535	25,59	365	28,52
2022	704	31,59	422	15,62
2027	750	6,53	434	2,84

Темп приросту 2022-2012, %	-	65,26	-	24,15
Темп приросту 2027-2017, %	-	40,19	-	18,9

Джерело:[59]

При цьому будівництво і реконструкція пасажирських терміналів портів повинні забезпечувати розширення використання круїзного простору за рахунок розширення типорозмірного ряду лайнерів. Принципова новизна повинна забезпечувати збалансованість якості круїзного продукту і його ціни.

Круїзні лінії усвідомлюють переваги ЗПГ як перехідного палива, яке має практично нульовий вміст сірки викиди, скорочення викидів твердих частинок на 95-100%, скорочення викидів NO_x на 85% і до скорочення викидів парникових газів на 20%, збільшення кількості суден, здатних використовувати ЗПГ для первинної силової установки (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Порти, здатні обслуговувати круїзні лайнери на ЗПГ

Джерело:[59]

На сьогоднішній день ЮНКТАД та Міжнародний торговий центр створюють у всьому світі 29 порталів торгової інформації на базі технології ЮНКТАД. Результати дуже обнадіюють. Найбільшого розвитку ПТІ отримали у Східній Африці, де, наприклад, у Кенії, підвищення прозорості та спрощення загалом 52 процедур торгівлі дозволило скоротити час очікування у черзі, при остаточному розрахунку та на проміжних етапах на 110 годин, а адміністративні збори за ці 52 процедури - на \$482, тобто у середньому приблизно на \$11 у розрахунку на одну процедуру торгівлі.

Цифровізація дозволяє створити безпаперове середовище, в якому всі процедури торгівлі здійснюються онлайн. Ці тенденції також сприяють формуванню надійних державно-приватних партнерств (ДПП), таких як системи портових спільнот та національні комітети зі спрощення процедур торгівлі, які залучають представників ділових кіл у роботу портів.

Ефективність морських перевезень та транспорту залежатиме від узгодження та оптимізації функцій та діяльності різних ДПП.

3.3. Реформування підприємств сервісного сегменту морської галузі

Крім впливу невизначеності зовнішнього середовища (її прояви загальносвітового, державного та галузевого рівня) всередині сервісних підприємств морської галузі також можуть існувати причини виникнення нестабільності діяльності. Серед внутрішніх чинників, що спричиняють нестабільність всередині організації, можна відзначити такі (рис. 3.7).

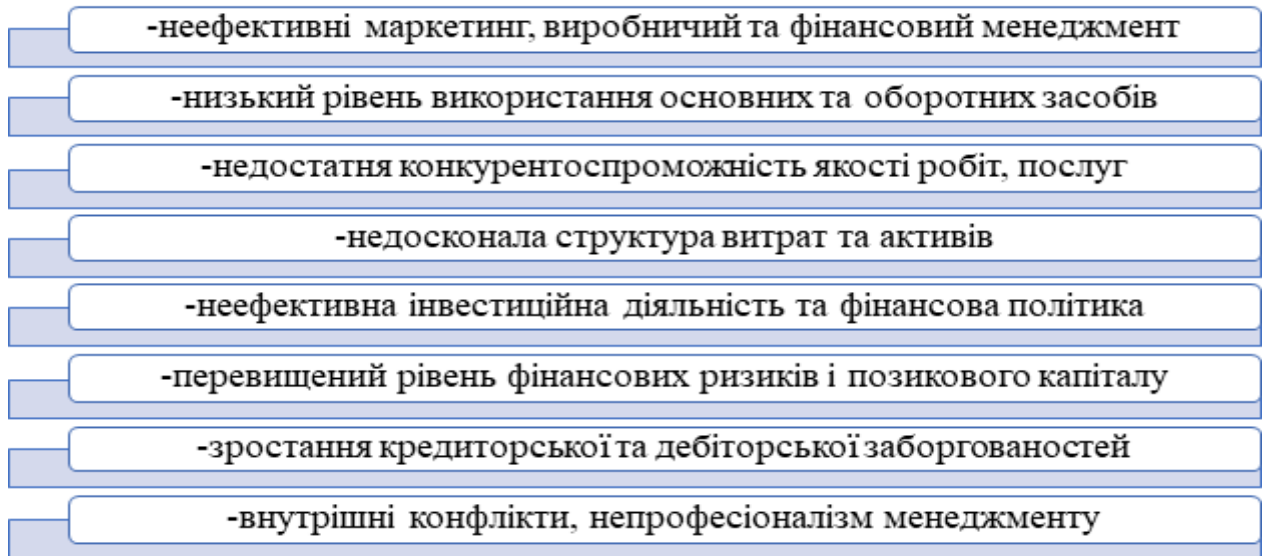


Рис. 3.7. Внутрішні чинники нестабільності сервісної компанії

Джерело: сформовано автором [3;10;60]

Зовнішні чинники (рис. 3.8).

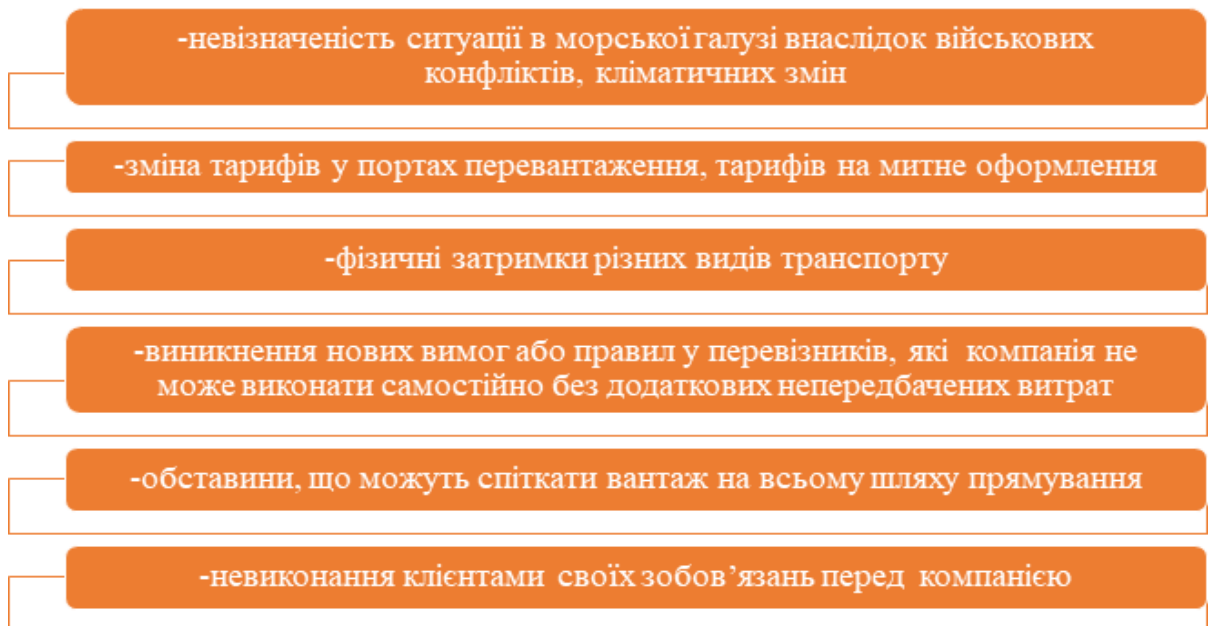


Рис. 3.8. Зовнішні чинники нестабільності сервісної компанії

Джерело: сформовано автором [3;10;60]

На основі узагальнення досліджень сервісних компаній, пропонується розрізняти чотири стадії розвитку нестабільності всередині них (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Стадії розвитку нестабільності всередині сервісної компанії

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

нестабільності	можливостей. Якщо подолання негативних тенденцій не можливе з застосуванням усіх прийнятних антикризових заходів, починається процес ліквідації та процедура банкрутства.	послуг.
-----------------------	--	---------

Джерело: [60]

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

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

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

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

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

Генезис функціонування портової інфраструктури України під час війни можна умовно розділити на два основних етапи, кожний із яких прямо залежить

від безпеки функціонування портового господарства, бізнесової активності та інших чинників, що впливають на сприйняття суб'єктами надання портових послуг можливості здійснення господарської діяльності під час війни.

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

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

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

Це необхідно було здійснювати ще на етапі війни, коли російська агресія проти України була значною мірою локалізована звільненням частини правобережної України від російських загарбників. На цьому етапі портова інфраструктура України вимагає чітких правових рішень щодо визначення умов співробітництва держави та бізнесу у часи воєнної економіки, коли всі учасники процесу усвідомлюють мобілізаційні плани, безпекові ризики, але мають змогу

планувати господарську діяльності та відповідні фінансові витрати при капіталовкладеннях як приватного, так і державного характеру.

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

Основними викликами для транспортної галузі України в умовах розпочатої агресії РФ є:

- зростання логістичних витрат, викликане блокуванням морських портів та чергами на прикордонних переходах,
- брак кадрів, пов'язаний з мобілізацією, загибеллю та міграцією населення,
- транспортні блокади та інші обмежувальні заходи країн ЄС, що запроваджуються в односторонньому порядку країнами всупереч рішенням ЄС (рис. 3.9).

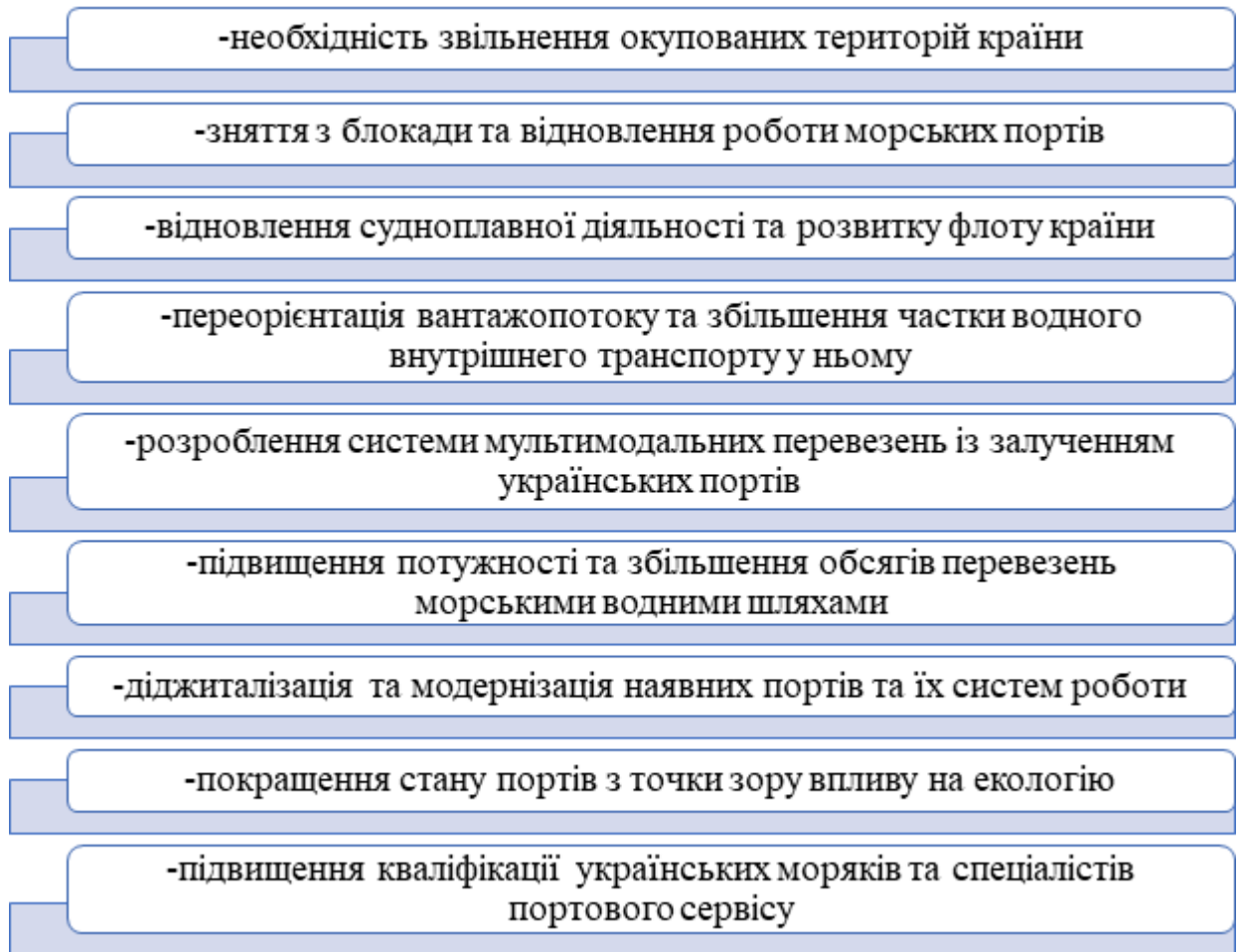


Рис. 3.9. Сучасні виклики морегосподарському комплексу України

Джерело: [10;11;45]

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

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

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

Внаслідок російського вторгнення в Україну було пошкоджено або знищено значну частину портової інфраструктури країни. Зокрема, були

зруйновані або пошкоджені: доки, крани, склади, транспортні системи. Також були затоплені або пошкоджені судна, які знаходилися в портах.

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

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

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

Згідно з розробленим документом «Орієнтовний план роботи з актуалізації Стратегії відновлення та розвитку Одеської області на період 2021-2027 років та розробки Плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» [57], який заплановано затвердити в грудні 2024 р., основними проблемами розвитку морегосподарського комплексу регіону залишаються: відсутність чіткої спеціалізації морських портів за видами вантажів, що призводить до їх неефективної перевалки; неякісна система комунікацій та зворотного зв'язку між органами управління, підприємствами та користувачами транспортних послуг; недостатньо розвинута транспортна інфраструктура в морських портах та на акваторіях.

Оптимізація управлінських процесів у портовій галузі є необхідною для підвищення її ефективності та стійкості. В умовах невизначеності, важливо впроваджувати сучасні управлінські практики з метою активного впровадження механізму забезпечення стійкості портового сервісу за умов воєнного стану (рис. 3.10).

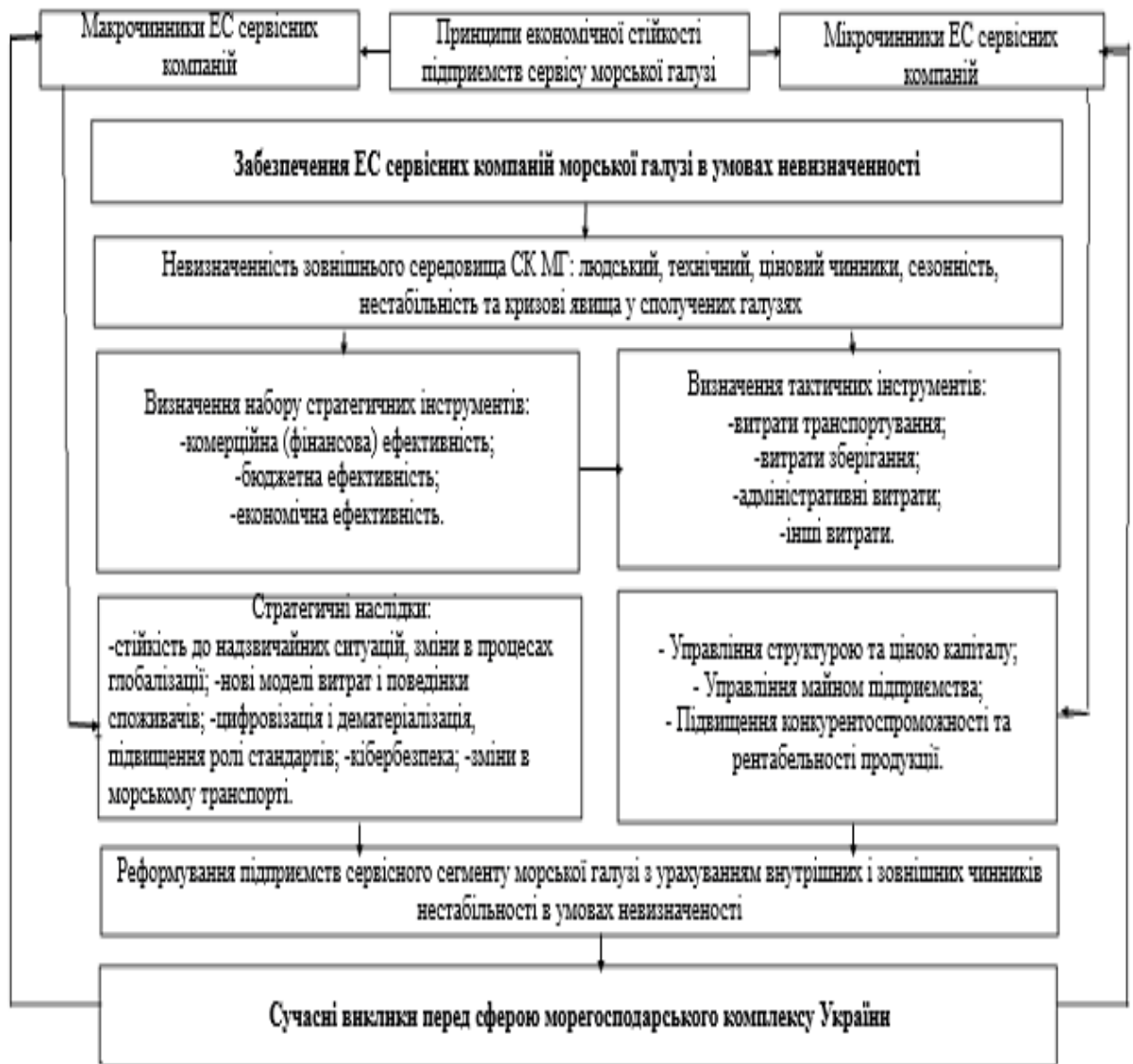


Рис. 3.10. Механізм забезпечення економічної стійкості сервісного сектору морської галузі

Джерело: власна розробка

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

При цьому управлінська складова, яка включає в себе формування ефективної системи управління, має бути виведена з тіні, тим самим забезпечить

більшу безпеку та надійність міжнародної торгівлі. Для цього потрібні певні заходи державної підтримки під час воєнного стану, які матимуть поточний ефект, але й дозволять реалізувати економічні очікування інвесторів у майбутньому завдяки розуміння здатності держави розробляти та впроваджувати дієву економічну політику в складних умовах.

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

Розвиток мультимодальних перевезень також потребує спеціальних економіко-правових заходів, у тому числі в частині створення спільних коридорів безперешкодного транзиту української аграрної та іншої продукції в порти Європи.

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

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні й практичні аспекти сучасного стану сервісних послуг в порту та запропоновано заходи з оптимізації та системи управління ними в невизначених умовах .

В першому розділі було визначено теоретичні основи функціонування підприємств сервісного сегменту морської галузі. Аналізуючи історичні та соціально-економічні передумови виникнення сервісної діяльності у морській торгівлі визначено взаємодія та взаємозалежність підрозділів сервісного обслуговування на морському транспорті та основні принципи сервісної діяльності у морській торгівлі. Аналіз економічних показників діяльності деяких сервісних підприємств морської галузі дає змогу систематизувати принципи отримання надходжень сервісних компаній морської галузі в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Досліджені джерела доходів сервісної компанії, їх недоліки і способи обчислення, які розкривають особливості сервісних послуг морської галузі.

В другому розділі, аналізуючи сучасний стан світової морської торгівлі, перспективи розвитку морських портів України як провідної складової сервісного сегменту морегосподарського комплексу, розроблені інструменти та напрями розвитку сервісного обслуговування портів в умовах комплексних загроз. Сучасні порти перетворюються на великі розподільні центри, надаючи відповідний спектр послуг, в тому числі по технологічній доробки вантажів. І якщо традиційно портові послуги орієнтувалися на судновласників, то в цьому і найближчому майбутньому пріоритетність клієнтської бази належить власникам вантажу. На території українських портів можуть діяти підприємства та організації всіх форм власності, метою і видом діяльності яких є обслуговування суден, пасажирів і вантажів у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

В третьому розділі, розглядаючи ризик-орієнтоване управління портами при реалізації концесійних проєктів та приведення роботи морських портів України у відповідність до європейських стандартів, сформовані основні напрями реформування підприємств сервісного сегменту морської галузі. Європейська політика щодо морських портів при цьому виглядає так:

- фінансування та капітальний розвиток інфраструктури портів необхідно прогнозувати на тривалий період;
- інфраструктура, що забезпечує доступ у порти та захист морського середовища, повинна бути на відповідальності держави і фінансуватися з громадських коштів;
- інфраструктура порту повинна бути на відповідальності громадських організацій, але фінансуватися споживачами портових послуг.

Використання власних і залучення позикових джерел фінансування об'єктів розвитку будь-якого учасника морської торгівлі вимагає оцінки зміни прямих результатів і синергії. Термін окупності капітальних витрат логічне об'єднує системні і підприємницькі вимоги відповідно до прямих і позасистемних результатів.

Майбутнє портової інфраструктури та портів України після війни буде визначатися певними об'єктивними факторами, які мають бути враховані вже зараз: завершення воєнного стану та відновлення контролю над усіма українськими територіями дозволить відновити роботу портів, розташованих на тимчасово окупованих територіях, покращити безпеку роботи портів, розташованих на узбережжі Чорного та Азовського морів, зміною геополітичної ситуації в регіоні. Зниження наявної напруженості може призвести до зростання обсягів торгівлі через українські порти. Але відсутність будь-яких об'єктивних критеріїв прогнозування завершення війни робить необхідним запровадження певних правових регуляторів під час війни саме як особливого правового режиму, а не загального порядку здійснення господарської діяльності. Фактично

це означає потребу запровадження у Законі України «Про морські порти України» спеціальної глави щодо функціонування галузі у воєнний час.

Не можна ігнорувати також потребу розвитку мультимодальних перевезень. Мультимодальні перевезення дозволяють зменшити залежність від водного транспорту та підвищити гнучкість логістики у економіці в цілому.

Загалом, можна прогнозувати, що портова інфраструктура України після завершення війни – за умови запровадження гнучких механізмів функціонування галузі під час війни – може стати більш сучасною та ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Review of Maritime Transport 2024 Report by the UNCTAD secretariat. – United Nations, New York. URL: https://stats.unctad.org/portcalls_detail_a (дата звернення 05.10.2024).
2. DESA (2024). World Economic Situation and Prospects as of Mid-2024. URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-as-of-mid-2024/> (дата звернення 05.10.2024).
3. Угоднікова О. І. Організація сервісної діяльності. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 90 с.
4. Golubkova I., Frasyniuk T., Babachenko M., Yavorska A., Levinska T. Features of Formation of Basic Parameters of the Specialized Marine Transport Fleet. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. Volume 3(44). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3750/3585> (дата звернення 12.10.2024).
5. Офіційний сайт журналу «Порти України». URL: <http://portsukraine.com/> (дата звернення 12.10.2024).
6. Шибасєв О. Г., Коскіна Ю. О. Динамічна модель оптимізації проекту роботи морського торговельного флоту. *Східний європейський науковий журнал*. 2020. № 53. С. 44-48.
7. Жихарева В. В. Економіка морського транспорту. Харків : Бурун книга, 2012. 480 с.
8. Kuzmenko K. Conditions and possibilities of integration projects implementation in the transport system of Ukraine. Scientific innovations and advanced technologies. 2023. Vol. 13 (27). P. 15-23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-15-23](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-15-23) (дата звернення 12.10.2024).

9. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки / заг. ред. О. І. Никифорок. ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". Київ, 2018. 200 с.
10. Панчук А. О. Контрольні та сервісні механізми у морських портах: організаційно-правова характеристика та принципи «доброго урядування». *Правова позиція*. 2024. № 2 (43). С. 8-12. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-2.19> (дата звернення 12.10.2024).
11. Пріоритети державної морської політики у сфері функціонування та розвитку морегосподарського комплексу України: аналіт. доп. / О. В. Собкевич та інші. Київ : серія «Економіка», 2016. вип. 24. 72 с.
12. Clarksons Research (2024a). Shipping Intelligence Network (July 2024). URL: <https://www.clarksons.com> (дата звернення 14.10.2024).
13. UNCTAD (2024a). Food indicators, monthly food price inflation data set. URL: <https://unctad.org/global-crisis> (дата звернення 14.10.2024).
14. WEF (2024). The Global Risks Report, 19th edition. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (дата звернення 14.10.2024).
15. IMF (2024). World Economic Outlook Update. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/07/16/world-economic-outlook-update-july-2024> (дата звернення 14.10.2024).
16. UNCTAD (2024g). Global Trade Update. Global trade recovers, but slowly. July. URL: <https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2024d2.pdf> (дата звернення 14.10.2024).
17. WTO (2024). Global Trade Outlook and Statistics. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_outlook24_e.htm (дата звернення 14.10.2024).
18. Щербина В. В. Проблеми та перспективи розвитку морської торгівлі в умовах пандемії COVID-19 / Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2021. №3 (76). С. 36-48.

19. Baldwin R (2024). When did deglobalization start? 5 April. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/when-did-deglobalization-start-richard-baldwin-аууке> (дата звернення 14.10.2024).
20. UNCTAD (2024d). Global Trade Update. Global trade downturn in 2023 expected to give rise to growth in 2024. March, P.24-35.
21. Danish Ship Finance (2024). Shipping Market Review. May 2024. URL: <https://skibskredit.dk/wp-content/uploads/2024/03/shipping-market-review-may-2024.pdf> (дата звернення 14.10.2024).
22. UNCTAD (2023). Global Trade Update. Global trade set to contract by 5 per cent in 2023. December, P. 11-18.
23. Clarksons Research (2024b). Oil and Tanker Trades Outlook. May, P. 6-9.
24. MDS Transmodal, MDST (2024). World Cargo Database. June, P. 42-45.
25. Clarksons Research (2024h). Red Sea disruption: Market impact tracker. May 2024, P. 14-16.
26. Hellenic Shipping News (2024). Dry bulk sailing distances jump 31 per cent for routes using the Panama Canal. 29 May. URL: <https://www.hellenicshippingnews.com/dry-bulk-sailingdistances-jump-31-for-routes-using-the-panama-canal/> (дата звернення 17.10.2024).
27. IEA (2023). World Energy Outlook 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energyoutlook-2023> (дата звернення 17.10.2024).
28. Clarksons Research (2024c). LNG Sector Update. May, P. 44-51.
29. Clarksons Research (2024f). Container Intelligence Monthly. July, P. 20-22.
30. UNCTAD (2024h). Global Economic Fracturing and Shifting Investment Patterns. Geneva. URL: <https://unctad.org/publication/global-economic-fracturing-and-shifting-investment-patterns> (дата звернення 17.10.2024).
31. Bailey R and Wellesley L (2017). Chokepoints and vulnerabilities in global food trade. Chatham House. 18 May. URL:

<https://www.chathamhouse.org/2017/06/chokepoints-andvulnerabilities-global-food-trade> (дата звернення 17.10.2024).

32. UNCTAD (2024f). Navigating Troubled Waters: Impact to Global Trade of Disruption of Shipping Routes in the Red Sea, Black Sea and Panama Canal. UNCTAD Rapid Assessment. Geneva, P.33-42.

33. Ciger S (2023). Turkish Straits: Recent adjustment of transit charges and safety of navigation. Maritime Safety and Security Law Journal. 12:1–7.

34. United States, Energy Information Administration (2024). World oil transit chokepoints. Country Analysis Brief. URL: https://www.eia.gov/international/analysis/special-topics/World_Oil_Transit_Chokepoints (дата звернення 17.10.2024).

35. Panama Canal Authority (2024). Transit statistics. URL: <https://pancanal.com/en/statistics/> (дата звернення 17.10.2024).

36. UNCTAD (2024e). Red Sea, Black Sea and Panama Canal: UNCTAD raises alarm on global trade disruptions. UNCTAD News. 26 January, P.2-5.

37. UNCTAD (2024i). Red Sea Crisis and Implications for Trade Facilitation in Africa. UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter No. 101 - First Quarter 2024. 17 April. Available at <https://unctad.org/news/red-sea-crisis-and-implications-trade-facilitation-africa> (дата звернення 17.10.2024).

38. Goodman P (2024b). Another wayward container ship shows world trade's fragility. The New York Times. 27 March, P.6.

39. Gunathilake C (2021). Maritime chokepoints and its impacts on global economy if disturbed. URL: https://www.researchgate.net/publication/355127192_maritime_choke_points_and_its_impacts_on_global_economy_if_disturbed (дата звернення 20.10.2024).

40. Goodman P (2024a). The floating traffic jam that freaked us all out. The New York Times. 2 June. Review of maritime transport 2024 Navigating maritime chokepoints, P. 3.

41. Lind M et al. (2021). Resolving the Suez backlog: Predicting ship transits in capacity-constrained areas. URL: <https://smartmaritimenetwork.com/2021/04/22/resolving-the-suezbacklog-predicting-ship-transits-in-capacity-constrained-areas/> (дата звернення 20.10.2024).
42. Telling O (2024). Ikea examines United States production amid global trade disruption. Financial Times. 16 June, P. 22-24.
43. Kennedy M et al. (2024). 360° view of policies needed to secure shipping chokepoints. Wilson Centre. February 13. URL: <https://www.wilsoncenter.org/article/360deg-view-policiesneeded-secure-shipping-chokepoints> (дата звернення 20.10.2024).
44. Boston Consulting Group, BCG (2024). These four chokepoints are threatening global trade. 12 February. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/these-four-chokepointsare-threatening-global-trade> (дата звернення 20.10.2024).
45. Transport 2040: Impact of Technology on Seafarers - The Future of Work. - International Transport Workers' Federation (ITF), London, UK. - URL: https://commons.wmu.se/lib_reports (дата звернення 20.10.2024).
46. Про морські порти України : Закон України від 17.05.2012 р. № 4709-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 7.
47. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 р. №1955-ІУ. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 52.
48. Про перевезення небезпечних вантажів : Закон України від 6.04.2000 р. № 1644-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 28.
49. Кодекс торговельного мореплавства України. Відомості Верховної Ради України. 1995. №47 – 52.
50. Стратегія розвитку морських портів до 2038 року від 23.12.2020 р. URL: <http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/novini/novini-galuzi/18137-skhvaleno-onovlenu-strategiyu-rozvitku-morskikh-portiv-do-2038-roku-mininfrastrukturi> (дата звернення 25.10.2024).

51. Порти в транспортній системі та системі руху товару. URL: <https://studfiles.net/preview/5176498/> (дата звернення 20.10.2024).

52. Priorities of European ports for 2019-2024: Memorandum of the European Sea Ports Organisation for the new Commission and European Parliament. URL:

<https://www.espo.be/media/Memorandum%20ESPO%20FINAL%20Digital%20version.pdf> (дата звернення 20.10.2024).

53. Вантажооборот портів Одеської області перевищив 82 млн. тон. ІНФОРМАТОР 06.11.2024. URL: www.informator.od.ua (дата звернення 20.10.2024).

54. Українські порти 2023. [Центр транспортних стратегій](#). URL: <https://cfts.org.ua> (дата звернення 20.10.2024).

55. Директива Європейського парламенту і Ради (ЄС) 2017/2397 від 12.12.2017 про визнання професійних кваліфікацій у внутрішньому судноплаванні. - URL: www.kmu.gov.ua/app/sites/55-GOEEI/es-20172397 (дата звернення 20.10.2024).

56. Prysiazniuk Y. I. The impact of investment in transport infrastructure on economic growth of member of the European Union/ Prysiazniuk Y. I., Shyba O. A. // Ekonomist. International Scientific-Analytical Journal Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics. №1. 2017. P. 6-19.

57. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 48.

58. Щодо стану імплементації Угоди про асоціацію / офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <http://new.mtu.gov.ua/content/shchodo-stanu-implementacii-ugodi-pro-asociaciyu.html> (дата звернення 20.10.2024).

59. State of the Cruise Industry Report. May 2024. URL: [2024-state-of-the-cruise-industry-report updated-050824 web.ashx](https://www.ashx.com/2024-state-of-the-cruise-industry-report-updated-050824) (дата звернення 23.10.2024).

60. Матвієнко М.В., Щербина В.В., Бондаренко В.І. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2017. Вип. 3. С. 131-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2017_3_11 (дата звернення 20.10.2024).

61. Орієнтовний план роботи з актуалізації Стратегії відновлення та розвитку Одеської області на період 2021-2027 років та розробки Плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. URL: <https://oda.od.gov.ua/wp> (дата звернення 20.10.2024).

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі «Механізм забезпечення економічної стійкості підприємств сервісного сегменту морської галузі» було досліджено теоретичні й практичні аспекти сучасного стану сервісних послуг в порту та запропоновано заходи з оптимізації та системи управління ними в невизначених умовах.

В першому розділі було визначено теоретичні основи функціонування підприємств сервісного сегменту морської галузі. Аналізуючи історичні та соціально-економічні передумови виникнення сервісної діяльності у морській торгівлі, визначено взаємодія та взаємозалежність підрозділів сервісного обслуговування на морському транспорті та основні принципи сервісної діяльності у морській торгівлі. Аналіз економічних показників діяльності деяких сервісних підприємств морської галузі дає змогу систематизувати принципи отримання надходжень сервісних компаній морської галузі в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Досліджені джерела доходів сервісної компанії, їх недоліки і способи обчислення, які розкривають особливості сервісних послуг морської галузі.

В другому розділі, аналізуючи сучасний стан світової морської торгівлі, перспективи розвитку морських портів України як провідної складової сервісного сегменту морегосподарського комплексу, розроблені інструменти та напрями розвитку сервісного обслуговування портів в умовах комплексних загроз. Сучасні порти перетворюються на великі розподільні центри, надаючи відповідний спектр послуг, в тому числі по технологічній доробки вантажів. І якщо традиційно портові послуги орієнтувалися на судновласників, то в цьому і найближчому майбутньому пріоритетність клієнтської бази належить власникам вантажу. На території українських портів можуть діяти підприємства та організації всіх форм власності, метою і видом діяльності яких є обслуговування суден, пасажирів і вантажів у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

В третьому розділі, розглядаючи ризик-орієнтоване управління портами при реалізації концесійних проєктів та приведення роботи морських портів України у відповідність до європейських стандартів, сформовані основні напрями реформування підприємств сервісного сегменту морської галузі.

Ключові слова: економічна стійкість, сервісний сегмент морської галузі України, умови комплексних загроз, європейські стандарти.

ANNOTATION

In the qualification work **MECHANISM FOR ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES OF THE SERVICE SEGMENT OF THE MARITIME INDUSTRY**, theoretical and practical aspects of the current state of service services in the port were investigated and measures for their optimization and management systems in uncertain conditions were proposed.

The first section defined the theoretical foundations of the functioning of enterprises in the service segment of the maritime industry. Analyzing the historical and socio-economic prerequisites for the emergence of service activities in maritime trade, the interaction and interdependence of service units in maritime transport and the basic principles of service activities in maritime trade were determined. Analysis of the economic indicators of the activities of some service enterprises in the maritime industry allows us to systematize the principles of obtaining revenues for service companies in the maritime industry in conditions of uncertainty in the external environment. The sources of income of a service company, their shortcomings and calculation methods are studied, which reveal the features of service services in the maritime industry.

In the second section, analyzing the current state of world maritime trade, the prospects for the development of seaports of Ukraine as a leading component of the service segment of the maritime complex, tools and directions for the development of port service in conditions of complex threats are developed. Modern ports are turning into large distribution centers, providing an appropriate range of services, including technological processing of cargo. And if traditionally port services were oriented towards shipowners, then in this and the near future the priority of the client base belongs to cargo owners. Enterprises and organizations of all forms of ownership can operate on the territory of Ukrainian ports, the purpose and type of activity of which is to service vessels, passengers and cargo in the manner established by the Cabinet of Ministers of Ukraine.

In the third section, considering risk-oriented port management in the implementation of concession projects and bringing the work of Ukrainian seaports into line with European standards, the main directions of reforming enterprises of the service segment of the maritime industry are formed.

Keywords: economic sustainability, service segment of the maritime industry of Ukraine, conditions of complex threats, European standards.