DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.13](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.13)

УДК: 005.591.6:005.932:656.615(477)

О. В. Ніколюк,
д. е. н., професор Одеської національної академії харчових технологій
ORCID ID: 0000-0002-1665-0361
А. В. Вітюк,
к. т. н., доцент Одеської національної академії харчових технологій
ORCID ID: 0000-0002-9145-1434

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

О. Nikoliuk
Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Odessa National Academy of Food Technologies
A. Vityuk
PhD in Technical Sciences,
Associate Professor of the Odessa National Academy of Food Technologies

INNOVATIVE ASPECTS OF SEA PORT DEVELOPMENT IN THE PROVISION OF LOGISTIC INFRASTRUCTURE OF UKRAINE

В статті обґрунтована доцільність та формалізована змістовність інноваційних аспектів розвитку морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України. Визначена мета та напрями формування державної політики розвитку морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури. Запропоновано структурну декомпозицію механізму управління інноваційним розвитком морських портів, яка, на відміну від існуючих, передбачає реалізацію завдань стратегічного планування інноваційного розвитку морських портів у контексті забезпечення логістичної інфраструктури України на основі використання відповідного інструментарію зі зв'язками горизонтального й вертикального типів; результати реалізації запропонованого механізму спрямовані на ефективне використання морського потенціалу України, державну підтримку інноваційних проектів та формування конкурентного середовища, яке відповідало б сучасним ринковим трансформаціям з метою гармонізації відносин між державою та суб'єктами морської портової галузі. Встановлено, що формування концесійних стосунків державно-приватного партнерства може бути започатковано через відкритий чи закритий тендери. Ці процедури є найбільш прозорими і конкурентними. Ускладненість технічних рішень при наданні портових послуг призводить до виникнення похідних форм пошуку концесіонерів, таких як діалогові процедури, при яких усі бажані можуть подати запит на участь, проте орган управління портом веде комунікацію тільки з авторами пропозицій, які задовольняють конкурсні вимоги в найбільшій мірі. Представлені науково-практичні рекомендації щодо подолання виявлених негативних чинників функціонування морських портів, які формуються державою, суб'єктами морської портової галузі, науково-освітнім сектором і передбачають: збільшення обсягу інвестицій в розвиток морської портової галузі; підтримку малого та середнього бізнесу; розробку нормативної бази, регулюючої

комерційний допуск до морської портової діяльності в сфері вантажних перевезень; сприяння створенню та впровадженню інновацій в галузі; розвиток туризму та рекреації; збільшення наукового потенціалу, активізація зовнішніх контактів науково-освітнього сектору та морської портової галузі.

The article substantiates the feasibility and formalization of innovative aspects of the development of seaports in providing logistics infrastructure in Ukraine. The purpose and directions of formation of the state policy of development of seaports in providing of logistic infrastructure are defined. A structural decomposition of the mechanism for managing the innovative development of seaports is proposed, which, in contrast, provides for the realization of the tasks of strategic planning of the innovative development of seaports in the context of providing the logistic infrastructure of Ukraine based on the use of the appropriate horizons of the horizons; the results of the implementation of the proposed mechanism aimed at the efficient use of Ukraine's maritime potential, state support for innovative projects and the formation of a competitive environment that would respond to modern market transformations in order to harmonize the relations between the state and the sea. It is established that the formation of concessionary relations of public-private partnership can be initiated through open or closed tenders. These procedures are the most transparent and competitive. The complexity of technical solutions in the provision of port services leads to the emergence of derivative forms of search for concessionaires, such as dialogues, in which anyone can apply for participation, but the port management authority communicates only with the authors of proposals that satisfy the most competitive requirements. The scientific and practical recommendations on overcoming the negative factors of functioning of seaports, which are formed by the state, the entities of the maritime port industry, scientific and educational sector, are provided and include: increase of the volume of investments in the development of the maritime port industry; support for small and medium-sized businesses; development of a regulatory framework regulating commercial admission to maritime port activity in the field of cargo transportation; promoting the creation and implementation of industry innovation; development of tourism and recreation; increase of scientific potential, activation of external contacts of the scientific-educational sector and maritime port industry.

Ключові слова: морські порти; інновації; розвиток; логістична інфраструктура; механізм; управління; державна політика.

Key words: seaports; innovation; development; logistics infrastructure; mechanism; management; public policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. Приморське положення України сприяло появі і розвитку багатьох видів діяльності, пов'язаних з реалізацією морських транспортних можливостей, що завжди вимагало вирішення проблем забезпечення інноваційного розвитку морських портів, як державного завдання особливої важливості, що має стратегічні орієнтири удосконалення логістичної інфраструктури України. Діяльність по створенню ефективного механізму інноваційного розвитку морських портів полягає в координації органів виконавчої влади різних рівнів і нормативному закріпленні їх повноважень, формуванні стимулів та мотивацій для суб'єктів господарювання, громадськості, оцінці соціально-економічних інтересів та ризиків, розширенні сфери екологічних послуг й залучення цільових інвестицій. А для цього необхідні нові науково-методичні концепти, які здатні розширити практичні можливості міждисциплінарного синтезу в знятті суперечностей у соціально-економічних процесах інноваційного розвитку та забезпечити евристичний сенс модернізаційних процесів у логістичній інфраструктурі України в умовах ринкових трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Питання розвитку морських портів досліджують як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких: В. Бакаєв, М. Бурмистров, М. Жилін, Є. Ігнатенко, С. Ільченко, М. Котлубай, І. Лапкіна, С. Мінакова, М. Примачов, Costas Grammenos, Gerd Aberle, George A. Giannopoulos, Eva Molnar, Wojciech Suchorzewski і багатьох інших. Проблемам інноваційно-інвестиційного розвитку морської транспортної галузі присвячені праці таких науковців, як: М. Антіпов, А. Вороніна, Я. Жалило, О. Ляшенко, В. Мірошко, І. Покотілов, Н. Татаренко, Т. Цабієва та інші.

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження особливостей інноваційного розвитку морських портів, у працях зазначених учених практично не знайшли відображення питання розробки стратегічних орієнтирів державної політики у даному напрямі та їх вплив на логістичну інфраструктуру України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ. Мета статті полягає в обґрунтуванні науково-прикладних засад формування та реалізації стратегічних векторів інноваційного розвитку морських портів у контексті модернізації логістичної інфраструктури України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ. Багатоаспектність розвитку глобальної морської портової галузі в умовах системної конкуренції при обмеженості доступу до інвестиційних ресурсів обумовлює послідовність формування виробничого потенціалу національного сегменту морських технологій у забезпеченні логістичної інфраструктури України. У морській судноплавній системі країни повинно вирішуватися ефективне функціонування підсистем морської портової галузі. Тому недопустимі чисто адміністративні рішення з позиції інтересів менеджерських структур. В якості альтернатив повинні розглядати варіанти концесійного розвитку, спільної діяльності, підприємницької ініціативи або державного підходу.

Необхідно сформулювати перспективні підходи до становлення морської держави в умовах глобалізації морської індустрії. Головним акцентом стає формування статусу прапора держави, що забезпечує макроекономічні інтереси і конкурентні умови операторської діяльності суден, що входить в реєстр України. У формуванні дедеквіту флоту загальновизнаним підходом вважається відповідність принципу вільного судноплавства. Одним з напрямів оптимізації транспортного обслуговування товарних потоків і підтримки ефективності капітальних активів слід розглядати злиття підсистем видобувного і транспортного бізнесу на основі раціоналізації логістичної низки. Головним аспектом стає реалізація принципу єдиних дій замість дії окремих складових системи морських технологій. Однією з ланок таких логістичних низок слід розглядати окремі термінали, що інтенсивно розвиваються в морських акваторіях традиційних торгових портів. Для управління стійкістю потрібна достовірна інформація про структурні зміни в основних сегментах морської транспортної галузі (рис. 1). Тільки на основі тенденції формування ресурсних потоків і інвестиційних проектів можна обґрунтувати шляхи підвищення ефективності функціональної діяльності морських портів [1-2].

Альтернативи рішень інноваційного розвитку		
	Чітка ринкова ситуація	Невизначене інформаційне забезпечення
Крок 1	Формування ідеї розвитку	Прогнозування альтернатив
Крок 2	Прогнозування фінансових наслідків	Вибір концепції досягнення цілі
Крок 3	Оцінка інвестиційних альтернатив	Оцінка дійсності рішень
Крок 4	Реалізація конкурентної стратегії	Формування адекватної інвестиційної стратегії

Рис. 1. Формування лідерської позиції морських портів за умовами інформаційної дійсності*

**Джерело: побудовано автором*

З урахуванням мікроекономічної основи формування грошових потоків повинна розроблятися макроекономічна політика переважно не фінансового принципу, а стимулююча діяльність за критеріями стійкості реалізації інвестиційних проектів. Для судовласників під наступним рівнем розглядаються як асоціації, так і параметри макроекономічних гарантій самостійності розвитку або підтримки з боку інституціональних структур.

При виборі стратегії розвитку необхідно використати найважливіші принципи досягнення мети: по-перше, осмислення поточних і перспективних завдань і порівнянності витрат з результатами; по-друге, розглядати усі можливі альтернативні підходи з оцінкою переваг і недоліків оригінальних і стандартних рішень; по-третє, пошук найбільш несподіваних рішень, які вимагають ретельнішого обґрунтування або відхилення; по-четверте, повнота обізнаності про умови діяльності з можливістю чіткої класифікації і кваліфікації результатів і подій [3].

Імплементація реформ портів чи їх виконання вимагає визначення логіки та інструментів, які є критичними для її успішної реалізації у забезпеченні логістичної інфраструктури України. В процесі реформування морської портової галузі з метою забезпечення логістичної інфраструктури державна морська політика регулює відносини власності, корпоративне управління у разі акціонування, організацію операційного менеджменту, залучення сторонніх осіб, які також є стейкхолдерами, корпоративну соціальну відповідальність морського порту.

Приватизація має розглядатися відмінно від комерціалізації, оскільки остання дозволяє залишати функцію контролю державі та може бути виконана як через підписання орендних договорів, так і через акціонування зі створення компанії з управління розвитком порту, акціонерами якої є представники органів державної влади та місцевого самоврядування. Орендні стосунки можуть біти реалізовані зі стивідорними компаніями, транспортними операторами, експедиторами, операторами терміналів та судноплавними компаніями. Ключовою загрозою ефективності бізнес-моделі порту у випадку оренди є відсутність розвитку конкуренції та організація надання послуг державними операторами, що може призвести до монополізації ринку приватними компаніями-орендарями. Необхідна диверсифікація стосунків з судовласниками для запобігання моноорієнтації портфелю послуг порту та залежності в комерційному сенсі. Для порту типу «земельний феодал» важливим є сприяння рівним умовам доступу до комплементарних активів порту тим контрагентам, послуги яких є якісними та конкурентоспроможними на ринку. Природньо, що стосунки порту зі стейкхолдерами не обмежуються комерційно-прибутковою орієнтацією. Первинним є забезпечення безпеки

мореплавства, життя і здоров'я громадян, порядку в морському порту та безпечної експлуатації об'єктів портової інфраструктури в межах території та акваторії порту. Договір оренди інфраструктури чи землі не передбачає урядових гарантій, проте орендар є вільним від моніторингу діяльності, окрім моніторингу безпеки та дотримання екологічних норм, та сплачує фіксовані орендні платежі. Не є обов'язковими вимоги інвестицій в інфраструктуру та забезпечення певної рентабельності активів порту. [4-5]

Альтернативою оренді є лізингові стосунки або концесія. Підписання лізингової угоди має певні особливості залежно від наявності права власності на активи порту в лізингодавця. У випадку, якщо лізингодавець не володіє активами, він може придбати їх у власника з метою постачання лізингоотримувачу. В такому разі виникають так звані відносини «субпідрядника-постачальника» комплементарних активів порту. При цьому прямий чи непрямий лізинг дає можливість передачі чи продажу лізингової власності. Ця умова має бути заздалегідь врегульована органом управління портом. Фактично в договорі непрямого лізингу поєднані дві угоди: купівлі-продажу та передачі у використання, в результаті чого виникають складні правові наслідки. Багатосторонній договір лізингу може бути рекомендованим для бізнес-моделі порту тільки у разі наявності комерційного фінансування як джерела інвестицій в розвиток морського порту.

Можливим варіантом системної реалізації операцій лізингу в морській портовій галузі може бути створення лізингової компанії. Лізингова компанія, що створюється в морських портах, повинна вирішувати ті завдання, які жодна з компаній, що діють сьогодні на українському ринку і заявляють про причетність до лізингової діяльності, не вирішує. Передбачається, що нова лізингова компанія буде виконувати в морських портах наступні основні функції: володіння і управління активами портів, в тому числі придбання суден; надання лізингоотримувачу активів порту і суден; забезпечення через субпідрядників технічного обслуговування активів порту та контроль за технічним обслуговуванням; забезпечення наявності необхідних дозвільної документації; співробітництво з компаніями-виробниками судів.

Також в деяких випадках лізингова компанія буде надавати пільги судновласникам і транспортним операторам у вигляді більш низьких рентних ставок. А у випадках неспроможних угод з лізингоотримувачем компанія буде здатна розмістити судна в інших судновласників. У структуру лізингової компанії будуть включені чотири відділи: фінансовий, юридичний і податковий, комерційний і технічний. Ми наводимо опис основних функцій кожного відділу.

Формування концесійних стосунків державно-приватного партнерства може бути започатковано через відкритий чи закритий тендери. Ці процедури є найбільш прозорими і конкурентними. Ускладненість технічних рішень при наданні портових послуг призводить до виникнення похідних форм пошуку концесіонерів, таких як діалогові процедури, при яких усі бажані можуть подати запит на участь, проте орган управління портом веде комунікацію тільки з авторами пропозицій, які задовольняють конкурсні вимоги в найбільшій мірі. Визначення може відбутися і шляхом переговорів та обговорення умов безпосередньо. В усіх формах заборонені контакти між зацікавленими сторонами та їхня змова. В договорі концесії обов'язково визначається мета партнерства, порядок державного моніторингу, якість надання послуг, порядок фінансування, графік робіт, розмір виплат, страхування. Особливий наголос необхідно зробити на фінансовій надійності, тобто забезпеченості концесіонера власним капіталом, секьюритизованими активами, гарантіями задоволення претензій на випадок банкрутства. Партнерство також може передбачати можливість фінансової участі держави, підписання угод з кредиторами чи участі через прийняття на себе певних ризиків, доступу к експлуатації активів порту, які знаходяться в концесії. Концесійні платежі можуть складати 1-2% від валового доходу, а пізніше бути підвищеними у разі збільшення попиту на послуги [6].

Шляхи, методи й етапи вирішення проблем розвитку морських портів визначаються по кожному порту індивідуально. До підготовки проектів програм, формування системи управління морськими портами залучаються провідні вітчизняні та зарубіжні консалтингові компанії, фахівці. Незважаючи на деяке розходження у формулюванні шляхів вирішення проблеми, зрозуміло, що управління портовим комплексом поділяється на дві складові: функція нагляду за судноплавством і забезпечення всіх видів його безпеки та функція комерційної діяльності щодо використання наявного портового майна з метою підвищення ефективності управління цим процесом і створення умов для залучення інвестицій у його розвиток. У зв'язку з цим на регіональному рівні, навіть такому, як Одеський регіон, неминуче відбувається звуження цілепокладання до комплексу вирішення суто комерційних проблем і завдань. Дану постановку цілепокладання слід вважати економічно обмеженою, що не відповідає пріоритетам економічного розвитку країни і суперечить, у тому числі, задекларованим цілям самої прийнятої стратегії. Підхід спрямований на розвиток морської портової галузі України, а задекларовані напрями передбачають реалізацію розвитку виключно на базі існуючого майнового комплексу, заснованого на застосуванні застарілої кранової технології робіт. Це тупикове рішення, при якому благі наміри не можуть бути реалізовані через неправильно сформульовані обмеження щодо їх здійснення [7].

В цьому контексті особливого значення набуває розробка нового концептуального підходу до формування структури механізму управління інноваційним розвитком морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України, який дозволить нейтралізувати існуючі проблеми та протиріччя, задіявши положення системного підходу та стратегічного планування (рис.2).

Рис.2. Складові механізму управління інноваційним розвитком морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України*

**Джерело: розроблено автором*

Саме від рівня організації стратегічного планування залежить результативність механізму управління інноваційним розвитком морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України. В роботі обґрунтовано послідовність виконання такого планування, яка передбачає реалізацію наступних етапів:

1) обґрунтування завдань і цілей інноваційного розвитку морської портової галузі; 2) оцінку потенціалу та чинників інноваційного розвитку морської портової галузі; 3) визначення існуючих регіональних переваг, з метою посилення потенціалу морської портової галузі; 4) розробку механізму управління інноваційним розвитком морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України; 5) розробку плану заходів щодо впровадження розробленого механізму, що базуються на інвестиційно-інноваційному синергізмі в економічній і соціальній сферах; 6) здійснення комплексу заходів щодо реалізації механізму; 7) розробку та реалізацію програм інноваційного розвитку галузі; 8) моніторинг результативності механізму; 9) коригування поставлених цілей і методів їх досягнення.

Націленість діяльності підсистем морської портової галузі на проведення єдиної екологічної політики з забезпеченням корпоративних пріоритетів і умов фінансування інвестиційних проектів гарантує досягнення оптимальності макроекономічних і підприємницьких результатів.

Для якісної модернізації підходів до управлінського впливу на інноваційну активність суб'єктів морської портової галузі автором сформовано комплекс рекомендацій щодо подолання виявлених раніше негативних чинників, яке має відбуватись за такими ключовими напрямками: 1) збільшення обсягу інвестицій в розвиток морської портової галузі (надання субвенцій на розвиток інноваційної інфраструктури; підтримка інвестиційних проектів); 2) розробка нормативної бази, регулюючої комерційний допуск до морської портової діяльності в сфері вантажних перевезень; 3) формалізація державної кластерної політики та розробка методичного забезпечення щодо реалізації державної кластерної політики у морській портовій галузі; 4) сприяння створенню та впровадженню інновацій в галузі (формування ефективної системи взаємодії морської портової галузі та науково-освітнього сектору; створенню інвестиційних фондів з реалізації інноваційних проектів; концентрація фінансових та інтелектуальних ресурсів; формування позабюджетних джерел підтримки інноваційної діяльності в галузі); 5) розвиток туризму та рекреації; 6) розвиток виробничої та соціальної інфраструктури; 7) поліпшення якості освіти; 8) збільшення наукового потенціалу, активізація зовнішніх контактів науково-освітнього сектору та держави (надання підтримки молодим науковцям, створення наукових центрів) та ін.

Особливе місце в системі національної морської портової політики має бути відведене комплексності розвитку суднобудівної промисловості. В якості головного принципу необхідно розглядати наявність повного технологічного ланцюга: виробництво комплектуючих і устаткування, усіх систем життєзабезпечення офшорних комплексів. Стапельне складання окремих засобів повинне відповідати основним вимогам кінцевої продукції. Саме новий сегмент забезпечує реновацію суднобудівних потужностей за теорією ресурсів, процедур і цінності [8-9]. При поточному стані глобального суднобудування Україна не зможе вийти у сегмент класичного спеціалізованого флоту. Необхідно вибір сегменту «заміщующих» інновацій.

Тому механізм оптимізації позиціонування різномасштабних підприємств світової морської портової галузі повинен формуватись під впливом особливостей законів інтеграції. Відповідно до цього вибираються і принципи обґрунтування рішень на базі поточних і перспективних цілей судноплавства. Варіанти розвитку підрозділів морської портової галузі повинні відбивати можливість варіювання об'ємів транспортних потоків. В основі процесу вибору системи управління конкурентною стійкістю сегменту в цілому лежить ранжирування результатів і витрат за системою відповідних індикаторів. В їх групі особливе місце займають показник віддачі потенціалу: норма прибутку, термін відшкодування інвестиційних ресурсів. Крім того, важливе порівняння абсолютних характеристик із середніми або граничними індикаторами: капіталомісткість, продуктивність, сумарні витрати, чистий фінансовий потік.

ВИСНОВКИ. Запропоновано якісно новий концептуальний підхід до формування та реалізації механізму управління інноваційним розвитком морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України, який дає змогу усунути існуючі суперечності та проблеми, використовуючи програмно-цільові методи, основні положення системного підходу та концепцію інноваційного розвитку. Визначено базові (мета, завдання, принципи, функції, суб'єкти, об'єкт, важелі, методи та інструменти) та специфічні (етапи стратегічного планування, інструментарій для реалізації та організаційно-економічне забезпечення) складові такого механізму, використання яких орієнтоване на досягнення синергетичного ефекту.

Формалізовано комплекс рекомендацій щодо подолання виявлених негативних чинників функціонування морських портів: формування відповідного інституційного середовища; забезпечення нормалізації законодавства; формування сприятливих умов для активізації механізмів державно-приватного партнерства та інші. До пріоритетів реалізації запропонованих напрямів належать: підвищення рівня довіри до механізму державного регулювання інноваційного розвитку галузі та активізація державно-приватного партнерства; забезпечення достатньо високих темпів інноваційного розвитку морської портової галузі; покращення ресурсного та матеріально-технічного стану морських портів України.

Література.

1. Жилін М. Дослідження сучасного стану морських торгових портів України. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60 (1). С. 111-120.
2. Ігнатенко Є. В Територіальна організація та сучасний стан портового господарства України. *Геополітика і екогеодинаміка регіонів: науч. жур.* Симферополь: КНЦ, 2014. Вип. 2, Т. 10. С. 553-559.
3. Ільченко С. В. Організаційно-економічні основи інституціонального реформування морських портів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / С. В. Ільченко. Одеса, 2007. 20 с.
4. Мірошко В.М. Стратегічне планування економічного розвитку вантажних портів України: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.03 / Мірошко В.М. Львів, 2007. 20 с.

5. Переробка вантажів в морських портах України. Підсумки 2018 року URL: <http://www.maritimebusinessnews.com.ua/showact/5.html>.

6. Підсумки вантажоперевалки за 2018 рік URL: <http://www.uspa.gov.ua/ua/glavnaya/339-ukrainskij/verkhne-menyu/pres-tsentr/analitika/analitika-2016/15079-itogi-gruzoperevalki-za-2016-god-v-morskikh-portakh-ukrainy>.

7. Покотілов І. П. Моделі та механізми управління проектами морських транспортних перевезень: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: спец. 05.13.22 / І. П. Покотілов/ Миколаїв, 2012. 21 с.

8. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80>

9. Цабієва Т.О. Забезпечення сталого функціонування і розвитку морських портів України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.04 / Т.О. Цабієва. Одеса, 2005. 21 с.

10. Гришова І. Ю., Дяченко О. П. Державна інвестиційна політика розвитку морських портів України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 97–102. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.11.97](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.97)

References.

1. Zhilin, M. (2015), “Research the current state of commercial seaports in Ukraine”, *Ekonomichni innovatsii*, Vol. 60 (1), pp. 111-120.

2. Ignatenko, Y. V. (2014), “Territorial organization and present state port economy of Ukraine”, *Heopolytyka y ekoheodynamyka rehionov*, Vol. 2, pp. 553-559.

3. Ilchenko, S.V. (2007), “Organizational-economic bases of institutional reform seaports”, Ph.D. Thesis, Economics and enterprise management, Odesa National Maritime University, Odesa, Ukraine.

4. Miroshko, V.N. (2007), “Strategic Planning the Economic Development of Cargo Ports of Ukraine”, Ph.D. Thesis, Economy and national facilities management, Institute of Regional Research named after M.I. Dolishnyi of the NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine.

5. Maritime Business News of Ukraine (2019), “Cargo processing in seaports of Ukraine. 2018 results”, available at: <http://www.maritimebusinessnews.com.ua/showact/5.html> (Accessed 20 April 2020).

6. Ukrainian Sea Ports Authority (2019), “Cargo handling results for 2018”, available at: <http://www.uspa.gov.ua/ua/glavnaya/339-ukrainskij/verkhne-menyu/pres-tsentr/analitika/analitika-2016/15079-itogi-gruzoperevalki-za-2016-god-v-morskikh-portakh-ukrainy> (Accessed 10 April 2020).

7. Pokotilov, I. P. (2012), “Models and mechanisms of management of maritime transportations projects”, Ph.D. Thesis, Management projects and programs, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine.

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution “On approval of the Strategy of development of seaports of Ukraine for the period up to 2038”, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80> (Accessed 10 April 2020).

9. Tsabieva, T.O. (2005), “Ensuring Persistent Functioning and Development of Seaports of Ukraine”, Ph.D. Thesis, Economics of Transport and Communications, The Institute of the Problems of Market and Economic and Ecological Researches, NAS of Ukraine, Odesa, Ukraine.

10. Gryshova, I. and Diachenko, O. (2019), “State investment policy of development of marine ports of Ukraine”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 97–102. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.11.97](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.97)

Стаття надійшла до редакції 20.04.2020 р.