

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.9.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.81)

УДК: 338.49 : 656.071.313

*Н. О. Федяй,
к. е. н., молодший науковий співробітник,
Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України"
ORCID: 0000-0002-6529-1078*

ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ¹

*N. Fediai
PhD in Economics, Junior Researcher,
State Organization "Institute of the Economy and Forecasting of the
National Academy of Sciences of Ukraine"*

EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SEA PORT DEVELOPMENT OF UKRAINE

У статті представлено результати проміжної оцінки ефективності стратегічного управління розвитком морських портів України. Оцінку здійснено за період 2013-2020 рр. на основі головного законодавчо-організаційного інструменту в галузі портового господарства – Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року. Підсумки реалізації стратегічних пріоритетів розвитку портового господарства проведено за наступними чотирма стратегічними напрямками: 1) реформування системи державного управління галузі; 2) реалізація ефективних форм ДПП у портах та розбудова стратегічної портової інфраструктури; 3) розвиток електронного співтовариства, спрощення контрольних процедур, створення сприятливих умов для бізнесу; 4) підвищення рівня безпеки мореплавства, розвиток системи пошуку та рятування, охорони навколишнього природного середовища. За результатами моніторингу ефективності стратегічного управління розвитком морських портів України стало виокремлення низки проблем притаманних галузі.

The article evaluates the effectiveness of modern strategic management of seaports in Ukraine. The basis for this assessment was the Order of the Ministry of Infrastructure of Ukraine №542 of December 18, 2015 "On approval of the Strategic Plan for the development of maritime transport for the period up to 2020".

This Order, in fact, is a medium-term plan for the implementation of strategic directions of the Strategy for the development of seaports of Ukraine for the period up to 2038. The results of the implementation of strategic directions of port economy development were carried out in the following four strategic directions: 1) reforming the system of public administration of the industry; 2) implementation of effective forms of PPP in ports and development of strategic port infrastructure; 3) development of the electronic community, simplification of control procedures, creation of favorable conditions for business; 4) increasing the level of maritime safety, development of search and rescue system, environmental protection.

¹ Робота підготовлена в рамках виконання відомчої НДР «Розвиток конкуренції в секторах транспортної та енергетичної інфраструктури України» № держреєстрації 0119U001811.

It is established that one of the dominant problems that generates other problems is the lack of strategic vision and implementation of a strategic approach in the management of the development of the port industry. This is evidenced by the unsatisfactory state of implementation of Ukraine's commitments under the terms of the EU-Ukraine Association Agreement and failure to fulfill most of the tasks set in the implementation of measures to implement strategic directions of maritime transport development declared in Order №542. In addition, among the problems inherent in the modern development of the port economy, the activities of seaports are most affected by the following: the sectoral Strategy is not protected from changing political cycles; slow pace of implementation of the provisions of EU Directives and Regulations; failure to implement in practice the national segment of the relevant EU Transport Information Systems, such as SafeSeaNet, AIS, PCS (port community navigation systems); unsatisfactory technical characteristics of land infrastructure of ports; insufficient dredging works, lack of both internal and external investments; in addition, the system of port dues needs to be optimized and the issues of such a form of public-private partnership as a concession are not fully resolved.

Thus, the result of this study is the conclusion that there are no real mechanisms for implementing sectoral policy in practice and the lack of a unified approach to management in the country's leadership, the sectoral ministry - the Ministry of Infrastructure of Ukraine and the relevant managing organization - the Ukrainian Seaports Administration.

Ключові слова: морські порти України; стратегія розвитку морських портів України; проблеми розвитку морських портів України; Угода про Асоціацію Україна-ЄС; імплементація законодавства ЄС; Міжнародна Морська Організація (ІМО); аудит ІМО; інтелектуальні транспортні системи.

Keywords: seaports of Ukraine; strategy of development of seaports of Ukraine; problems of development of seaports of Ukraine; EU-Ukraine Association Agreement; implementation of EU legislation; International Maritime Organization (IMO); IMO audit; intelligent transport systems.

Постановка проблеми. Сьогодні розвитку вітчизняної портової інфраструктури держава не приділяє достатньої уваги і галузь систематично стикається з невирішеними раніше проблемами. Про це свідчить скорочення обсягів перевалки вантажів у окремих морських портах України (МПУ), особливо скорочення обсягів перевалки транзитних вантажів, зниження індексів конкурентоспроможності портової інфраструктури та інші статистичні показники [1]. В свою чергу, загальне зростання обсягів перевалки вантажів у МПУ, яке прогнозується і у середньостроковій перспективі на період до 2024 р. [2], підвищує вимоги до якості портової інфраструктури. Саме тому, необхідне проведення моніторингу виконання завдань, поставлених у Стратегії розвитку МПУ на період до 2038 р. (далі Стратегія МПУ 2038), яка є основним інструментом реалізації державної галузевої політики у сфері портового господарства, що, в свою чергу, дозволить окреслити проблеми – «вузькі місця» у управлінні галуззю.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Стратегію МПУ 2038 було затверджено згідно положень Транспортної стратегії України на період до 2020 року, при цьому, в період з 2013-2020 рр. вона не мала плану реалізації на середньостроковий період.

Метою статті є моніторинг результатів виконання задекларованих на цей період завдань нами розглянуто Наказ Міністерства інфраструктури України №542 від 18 грудня 2015 року «Про затвердження Стратегічного плану розвитку морського транспорту на період до 2020 року», який поміж іншого передбачав імплементацію законодавства ЄС.

Відповідно до цього Наказу на середньостроковий період роботу сектору зосереджено на наступних стратегічних напрямках:

1. Реформування системи державного управління галузі.
2. Реалізація ефективних форм ДПП у портах та розбудова стратегічної портової інфраструктури.
3. Розвиток електронного співтовариства, спрощення контрольних процедур, створення сприятливих умов для бізнесу.
4. Підвищення рівня безпеки мореплавства, розвиток системи пошуку та рятування, охорони навколишнього природного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно задекларованих до виконання на середньострокову перспективу (строком на 5 років) стратегічних напрямів в Наказі №542 визначено ряд задач, виконання яких розглянуто нами в табл. 1-4.

Таблиця 1.
Напрямок 1. Реформування системи державного управління галузі

№ пп	Перелік завдань	Виконане/ні	Що конкретно зроблено
1	2	3	4
1.1	Удосконалення нормативно-правової бази діяльності галузі.		
1.1.1	послаблення регуляторного тиску	важко оцінити	В галузі портового господарства відбулося реформування, з метою розподілення адміністративних функцій (управління стратегічною інфраструктурою порту) наданих АМПУ та комерційних функцій наданих іншим суб'єктам господарювання. На практиці, обмежуються можливість приватних підприємств надавати деякі послуги у МПУ, наприклад: можливість надавати послуги з приймання сміття, відходів та забруднюючих речовин з морських суден. Ця послуга згідно Наказу Мініфраструктури від 21.08.2013 №631 може надаватися виключно державними підприємствами [3].
1.1.2	впровадження принципів недискримінації та спрощення ведення бізнесу	так / ні	В Законі України «Про морські порти України» у Статті 4 надано перелік принципів, серед яких принцип «рівності прав усіх суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у МП, недопущення дискримінації у доступі до об'єктів портової інфраструктури загального користування». Внесені зміни до статті 32 КТМ України, якою передбачено право плавання під прапором України, в тому числі, для суден, що належать будь-яким юридичним особам, зареєстрованим в Україні, незалежно від наявності або відсутності у статутному капіталі таких юридичних осіб іноземних інвестицій. Наказом Мініфраструктури 25.09.2015 р. №387 внесені зміни до процедур оформлення приходу суден у МП, надання дозволу на вихід суден у море та оформлення виходу суден із МП. З іншого боку, в лютому 2020 р. Антимонопольний комітет України визнав дії Міністерства інфраструктури України, які полягали у встановленні розмірів ставок портових зборів та знижок до них, порушенням, передбаченим частиною першою статті 15, пунктом 3 статті 50 Закону України «Про захист економічної конкуренції», у вигляді антиконкурентних дій органу влади, які можуть призвести до спотворення конкуренції [4].
1.2	Удосконалення державного управління та боротьба з корупцією:		
1.2.1	створення Морської адміністрації України	так	Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Державної служби морського та річкового транспорту України» від 6 вересня 2017 р. № 1095
1.2.2	розвиток потенціалу галузі	ні	Враховуючи системну втрату в обсягах перевалки транзитних вантажів та стабільне старіння основних фондів портової інфраструктури, розвитку потенціалу галузі не відбулося. Проте, наразі прийнято закон України про Концесії, внаслідок чого підписано перший договір про концесію майна портів Херсон та Ольвія. Крім того, з боку ЄС реалізується проєкт Східне партнерство, яким передбачено інвестиції в портову інфраструктуру в рамках розширення TEN-T на схід. Все це дозволяє сподіватися на розвиток потенціалу галузі у наступному періоді 2021-2038 рр. Крім того, у тексті Наказу №542 та у Плані заходів формулювання завдання відрізняються, так як у тексті наказу вказано «розвиток потенціалу галузі», тоді як у Плані заходів до нього вказано: «розвиток <i>адміністративного</i> потенціалу галузі», що змінює та звужує сутність завдання.
1.3	Забезпечення сталого використання морських ресурсів:		
1.3.1	формування та якісна реалізація державної морської політики	важко оцінити	У Плані заходів до реалізації Наказу №542 вказано наступне: «розроблення нової редакції Морської доктрини України». Наразі нової редакції Морської доктрини України не розроблено, проте внесені зміни від 18.12.2018 р. В свою чергу, формування та якісна реалізація державної морської політики здійснюється нормативно-правовими актами: Конституцією України, Законом України «Про морські порти України», Кодексу торговельного мореплавства України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу України, Земельного кодексу України, Водного кодексу України, законів України "Про транспорт", "Про природні монополії" та інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до них. Крім того, це завдання є комплексним, та повинно ставитися, в першу чергу, перед Національною транспортною стратегією України на період до 2030 р.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.

Напрямок 2. Реалізація ефективних форм ДПП у портах та розбудова стратегічної портової інфраструктури

№ пп	Перелік завдань	Виконане / ні	Що конкретно зроблено
2.1	Створення сприятливих умов для залучення інвестицій в розвиток МП:		
2.1.1	визначення переліку об'єктів портової інфраструктури, що можуть бути передані інвестору	так	Згідно планів розвитку МП розміщених на сайтах МПУ перелік об'єктів портової інфраструктури, які можуть бути передані інвестору визначено.
2.1.2	визначення умов та завдань щодо приватизації, концесій, державно-приватного партнерства, оренди чи будь-яких інших форм залучення інвестицій в порт	так	Це питання врегульоване Законом України «Про морські порти України» у Розділ V Земельні та майнові відносини у МП. Крім того, у 2019 р. прийнято Закон України «Про концесію», де визначено умови та завдання концесійних договорів.
2.2	Забезпечення належного робочого стану та розвиток стратегічних об'єктів портової інфраструктури, що належать до сфери відповідальності держави:		
2.2.1	підтримання експлуатаційних глибин, створення глибоководного рейдового терміналу в районі Очакова та Усть-Дунайська для до навантаження на рейді	так / ні (частково)	Роботи з днопоглиблення регулярно проводяться у МПУ. Морські порти Очаків та Усть-Дунайський наразі не оснащені глибоководними рейдовими терміналами для до навантаження на рейді.
2.2.2	створення механізму компенсації інвестицій в об'єкти портової інфраструктури	ні	Компенсація інвестицій в об'єкти портової інфраструктури регулюється положеннями Закону України Про морські порти України (Розділ V. Земельні та майнові відносини у МПУ. Статті 27. Компенсація внесених суб'єктами господарювання інвестицій у стратегічні об'єкти портової інфраструктури), проте механізм компенсації інвестицій ще й досі не відпрацьований.
2.3	Удосконалення тарифної політики, операційної діяльності та спрощення контролюючих процедур в портах:		
2.3.1	впровадження сучасної методики формування системи портових тарифів	ні	На сьогодні відбулося декілька етапів перерахунків портових тарифів із поступовим їх зниженням, спочатку на 20% і з 2020 року було заплановано подальше зниження тарифів, проте, на сьогодні методика ще і досі не розроблена, а питання зниження тарифів залишається відкритим. Міністерством розроблено та оприлюднено проєкт методики розрахунку ставок портових зборів. Наразі АМПУ здійснює попередні розрахунки щодо окремих портів для здійснення порівняльного аналізу вартості суднозаходу за чинними ставками і за ставками, нарахованими за новою методикою [5].
2.3.2	удосконалення внутрішньопортової логістики, включаючи спрощення оформлення суден, скорочення форм контролю, що застосовуються до вантажів	так / ні (частково)	Це стосується впровадження системи портового співтовариства у портах (Port Community Systems (PCS)), які згодом можна об'єднати у систем Єдиного вікна (ESPO), як це і заплановано згідно положень Угоди про Асоціацію України з ЄС. Наразі в Україні, Міністерством інфраструктури та Галузевим центром цифровізації та кібербезпеки, виконуючи зобов'язання перед ЄС згідно Угоди про Асоціацію запроваджено Єдиний транспортний портал електронних послуг [6]. Серед Е-сервісів, які доступні на порталі, сприяють ефективній роботі МП наступні: 1) електронний кабінет моряка [7], за допомогою якого є можливість переглянути власні наявні документи, подати онлайн-заявку на проходження Державної кваліфікаційної комісії (ДКК); 2) сервіс відкритих даних транспортної галузі [8], де містяться актуальні статистичні дані щодо реалізованих дозволів на міжнародні вантажні перевезення та їх залишки; 3) сервіс електронного документообігу інфраструктурної галузі DocsET [9] для підприємств. Система має сучасний інтуїтивний інтерфейс, працює в браузері та може використовуватися із смартфона через мобільний додаток [10]. Крім того з 8 квітня 2020 року 30% судновласників звільнені від обов'язкової реєстрації судна, а 100% власників маломірних суден – від обов'язкового проходження технічного огляду під час реєстрації [11].
2.3.3	гармонізація національного законодавства щодо електронного документообігу та захисту інформації з європейськими вимогами	ні	Імплементация положень директив ЄС №№ 2002/59 та 2010/65 у національне транспортне законодавство на сьогодні не відбулася [12].

Джерело: складено автором

Таблиця 3.

Напрямок 3. Розвиток електронного співтовариства, спрощення контрольних процедур, створення сприятливих умов для бізнесу

№ пп	Перелік завдань	Виконане / ні	Що конкретно зроблено
1	2	3	4
3.1	Удосконалення системи логістичних зв'язків між портом і видами транспорту:		
3.1.1	інтеграція з внутрішнім водним транспортом та залізницею;	ні	Закон України «Про внутрішні водні шляхи» досі не прийнято. Закон України «Про розвиток суднобудівної галузі в Україні» в проєкті з 2018 року. Оновлення Закону України «Про залізничний транспорт» ще не відбулося. Закон України «Про мультимодальні перевезення» в проєкті. Комплексний план розвитку логістики не розроблявся та не оприлюднювався навіть у проєкті.
3.1.2	вдосконалення правового врегулювання розвитку траншшипменту в Україні та спрощення правил перевезення вантажів територією України.	ні	Вдосконалення правового регулювання згідно з Планом заходів до Наказу №542 щодо розвитку траншшипменту в Україні не відбулося.
3.2	Запровадження на національному рівні технології «Єдине вікно - локальне рішення»:		
3.2.1	впровадження інформаційних технологій шляхом впровадження ІСПС у всіх морських портах України.	так	ДП АМПУ, що віднесено до сфери управління Міністерства інфраструктури України, спільно з приватним підприємством ТОВ «ППЛ 33-35» впровадило інформаційну систему портового співтовариства (ІСПС), яка використовується всіма МПУ з кінця 2015 р. Проте експертами (зокрема Асоціації міжнародних експедиторів України, Профспілки експедиторів Одеського регіону, Громадською радою при головному управлінні ДФС в Одеській області та інш.) у ході використання цієї системи виявлено значні проблеми та з'ясовано, що їх сутність виявляється як у правовій, так і організаційних площинах [13, 14].

Джерело: складено автором

Таблиця 4.

Напрямок 4. Підвищення рівня безпеки мореплавства, розвиток системи пошуку та рятування, охорони навколишнього природного середовища

№ пп	Перелік завдань	Виконане /ні	Що конкретно зроблено
1	2	3	4
4.1	Удосконалення роботи системи забезпечення безпеки мореплавства України як морської держави та її відповідності міжнародним стандартам та європейським актам:		
4.1.1	формування нормативної бази для утворення в Україні Єдиного національного морського вікна відповідно до європейських актів;	ні	Міністерством інфраструктури розроблено проєкт постанови Кабміну про Морське єдине вікно. (повідомлення станом на 10.10.2017). Проте наразі ця постанова так і не прийнята [15]. Окрім того, в рамках імплементації директив та регламентів ЄС не має вимоги по створенню «Єдиного національного морського вікна», проте є вимога про створення національного сегменту системи SafeSeaNet, про що йдеться у наступному завданні.
4.1.2	створення національного сегменту системи SafeSeaNet та впровадження в морських портах національного «Морського Єдиного вікна» на базі наявної інформаційної системи портового співтовариства (ІСПС) та подальша його інтеграція в систему «SafeSeaNet»;	ні	Створення національного сегменту системи SafeSeaNet відповідає вимогам Директив Європейського Парламенту та Ради 2010/65/ЄС від 20.10.2010 та 2002/59/ЄС від 27.06.2002. Наразі положення зазначених нормативно-правових актів і досі не виконані у повній мірі: урядом України в особі профільного міністерства та управляючої організації проведено низку кроків по її імплементації, так відбулося наближення законодавства та цифрових платформ в частині розробки електронних сервісів (див пп. 2.3.2). Наразі у МПУ впроваджено ІСПС (див. пп. 3.2.1), яка не відповідає вимогам директиви 2010/65/ЄС, так як не є національним сегментом ІТС SafeSeaNet, тобто в даному випадку сталася підміна однієї системи іншою.
4.1.3	імплементація документів Міжнародної морської організації (ІМО) та європейських актів щодо безпеки судноплавства;	ні	Положення вимог щодо контролю державою прапора і контролю державою порту містяться у Директивах 2009/16/ЄС, 2009/21/ЄС, 2009/15/ЄС, 2005/65/ЄС та Регламентах (ЄС) 391/2009, 336/2006, 725/2004.
4.1.4	виконання норм з безпеки на морському транспорті та імплементація в повному обсязі вимог щодо контролю державою прапора і контролю державою порту.	ні	Відповідні поправки щодо імплементації кодів ІМО IMDG Code та IMSBC Code повинні бути внесені у нормативно-правові акти України, в першу чергу в Закон України «Про перевезення небезпечних вантажів». Наразі ці зміни не внесені. 3 ціллю виконання даних завдань Україною проведено ряд дій: 1) проведено підготовку до аудиту ІМО; 2) підписано Меморандум про співпрацю між Україною та Міжнародною морською організацією щодо участі у Системі аудиту

4.2	Забезпечення безпеки судноплавства щодо ризиків вантажних морських перевезень:		держав - членів Міжнародної морської організації. Дата набрання чинності для України: 18.05.2018 р. [16]; 3) Міністерством інфраструктури розроблено «Стратегічні напрями виконання міжнародних зобов'язань України у сфері безпеки торговельного мореплавства та охорони навколишнього природного середовища від забруднення та впровадження обов'язкових інструментів ІМО на період до 2022 року»; 4) Проведено аудит України з 9 по 18 червня 2018 року трьома залученими аудитором від Польщі, Туреччини та Секретаріату ІМО. До сфери аудиту входили зобов'язання України щодо прапора, прибережної та портової держави, а також зобов'язання щодо застосування документів ІМО, учасником якої вона є. За результатами аудиту експертами ІМО надано заключний Звіт про результати цього аудиту, який містить ряд зауважень щодо імплементації документів ІМО та європейських актів щодо безпеки судноплавства; 5) Україні надано зауваження та встановлено конкретні терміни на корегуючі дії, крайньою з яких є 31 грудня 2020 року [17, 18]. <u>Результати аудиту ІМО:</u> По-перше, Україною не в повній мірі впроваджено відповідні положення ІМО в частині діяльності держави прапора, не створено адміністративного та управлінського ресурсу та не запущено процесів із сприяння імплементації цих положень. По-друге, імплементація положень нормативно-правових актів ІМО в українське законодавство в частині діяльності держави порту не визиває у аудиторів нарікань та визнане таким, що не має зауважень. В частині технічних характеристик інфраструктури порту та портового обладнання регулювання здійснюється положеннями директиви 2010/65/ЄС. Окрім імплементації цієї директиви, подальшими кроками урядом України повинні бути розроблені та впроваджені відповідні інтелектуальні транспортні системи (ІТС) в інфраструктуру МПУ. II. Варто звернути увагу на спробу впровадження єдиної митної ІТС у морських портах України. Так, налагодити роботу окремо Одеської митниці, де діє зона вільної торгівлі Порто-Франко, за допомогою програми ASYCUDA, наданої UNCTAD, викликали критику вітчизняних експертів через низку проблем з її впровадженням, вартістю та незрозумілим механізмом її поєднання з вітчизняною митною системою [19]. Проте це питання залишається відкритим: Україні потрібна ефективна, централізована, митна ІТС, що сприятиме скороченню термінів оформлення митних документів від 1 години до 15 хвилин (залежно від коридору), усуне необґрунтовані затримки перевіряючих органів на кордонах України та у морських портах, збільшуючи, тим самим, їх пропускну спроможність та зможе бути інтегрована у електронну митницю (e-Customs) ЄС.
4.2.1	імплементація норм Міжнародного кодексу морського перевезення небезпечних вантажів (IMDG Code) та Міжнародного кодексу перевезення навалочних вантажів (IMSBC Code).	ні	
4.3	Захист довкілля від негативних наслідків функціонування морського транспорту:		
4.3.1	раціональне використання портової інфраструктури та оптимізація транспортування, перевалки і процесів зберігання вантажів;	ні	Зношеність портової інфраструктури на сьогодні становить приблизно 70%. Проте посилення співпраці в сфері ДПП у МПУ буде сприяти в середньостроковій та довгостроковій перспективі раціональному використанню портової інфраструктури та оптимізації транспортування, перевалки і зберігання вантажів.
4.3.2	скорочення викидів та приведення діяльності у відповідність із вимогами Конвенції МАРПОЛ і протоколів до неї та європейських актів;	ні	Положення щодо відповідності із вимогами Конвенції МАРПОЛ і протоколів до неї містяться у Директивах 2019/83/ЄС, 2009/15/ЄС та Регламенті (ЄС) 391/2009. Далі так само як 4.1.3 – 4.2
4.3.3	створення у морських портах України уніфікованої системи управління екологічною безпекою європейського рівня.	ні	Так само як 4.1.3 – 4.2

Джерело: складено автором

Здійснений моніторинг виконання завдань, згідно стратегічних напрямів зазначених у Наказі №542 Міністерства інфраструктури України, потребує кількісного вираження. Тому наступним кроком є оцінка ефективності стратегічне управління розвитком МПУ. Результати оцінки ефективності подані у табл. 5.

Таблиця 5.

Оцінка ефективності стратегічного управління розвитком МПУ за результатами реалізації ряду задач в межах стратегічних напрямів згідно Наказу Мінінфраструктури №542

	№ пп	Завдання	Стан виконання поставлених завдань		
			Важко оцінити	Так	Ні
Напрямок 1.	1.1	- послаблення регуляторного тиску;	+		
		- впровадження принципів недискримінації та спрощення ведення бізнесу.	+		
	1.2	- створення Морської адміністрації України;		+	
		- розвиток потенціалу галузі			+
	1.3	- формування та якісна реалізація державної морської політики.	+		
Напрямок 2.	2.1	- визначення переліку об'єктів портової інфраструктури, що можуть бути передані інвестору;		+	
		- визначення умов та завдань щодо приватизації, концесій, державно-приватного партнерства, оренди чи будь-яких інших форм залучення інвестицій в порт.		+	
	2.2	- підтримання експлуатаційних глибин, створення глибоководного рейдового терміналу в районі Очакова та Усть-Дунайська для до навантаження на рейді;	+		
		- створення механізму компенсації інвестицій в об'єкти портової інфраструктури;			+
	2.3	- впровадження сучасної методики формування системи портових тарифів;			+
		- удосконалення внутрішньопортової логістики, включаючи спрощення оформлення суден, скорочення форм контролю, що застосовуються до вантажів;	+		
		- гармонізація національного законодавства щодо електронного документообігу та захисту інформації з європейськими вимогами.			+
Напрямок 3.	3.1	- інтеграція з внутрішнім водним транспортом та залізницею;			+
		- вдосконалення правового врегулювання розвитку транзитного транспорту в Україні та спрощення правил перевезення вантажів територією України			+
	3.2	- впровадження інформаційних технологій шляхом впровадження ІСПС у всіх морських портах України	+		
Напрямок 4.	4.1	- формування нормативної бази для утворення в Україні Єдиного національного морського вікна відповідно до європейських актів;			+
		- створення національного сегменту системи SafeSeaNet та впровадження в морських портах національного «Морського Єдиного вікна» на базі наявної інформаційної системи портового співтовариства (ІСПС) та подальша його інтеграція в систему «SafeSeaNet»;			+
		- імплементація документів Міжнародної морської організації (ІМО) та європейських актів щодо безпеки судноплавства;			+
		- виконання норм з безпеки на морському транспорті та імплементація в повному обсязі вимог щодо контролю державою прапора і контролю державою порту.			+
	4.2	- імплементація норм Міжнародного кодексу морського перевезення небезпечних вантажів (IMDG Code) та Міжнародного кодексу перевезення навалочних вантажів (IMSBC Code).			+
	4.3	- раціональне використання портової інфраструктури та оптимізація транспортування, перевалки і процесів зберігання вантажів;			+
		- скорочення викидів та приведення діяльності у відповідність із вимогами Конвенції MARPOL і протоколів до неї та європейських актів;			+
		- створення у морських портах України уніфікованої системи управління екологічною безпекою європейського рівня			+
	Підсумки (не) виконання завдань		6	3	14
	Підсумок у % до загальної кількості завдань		26	13	61

Джерело. Складено Федяй Н.О

За підсумками таблиці 5 видно, що станом на 2020 р. середньостроковий план дій Міністерства Інфраструктури України поданий у наказі №542 має ступінь виконаних завдань за обсягом від загальної їх кількості, на рівні 13%, що свідчить про низький рівень стратегічного управління галуззю портового господарства України.

Загальною проблемою реалізації державної політики щодо портового господарства є невідповідність українських законодавчих, нормативно-правових, технічних та проектних стандартів стандартам визнаним в ЄС, що суттєво ускладнює роботу над досягненням проміжних та кінцевих результатів.

Проведене дослідження щодо поточного стану стратегічного управління розвитком МПУ дозволило окреслити основні проблеми з якими стикається галузь портового господарства сьогодні:

1) *проблеми у відсутності реально діючих механізмів стратегічного управління галуззю*, так як невиконання більшості завдань поставлених у плані реалізації заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку морського транспорту задекларованих у Наказі Міністерства інфраструктури України від 18 грудня 2015 року №542 свідчить про відсутність реально діючих механізмів реалізації галузевої політики на практиці та відсутність єдиного підходу до управління МПУ в керівництві країни, галузевому міністерстві (Мінінфраструктури) та відповідній управляючій організації (АМПУ);

2) *проблеми пов'язані з тим, що галузева Стратегія розвитку портового господарства України не захищена від зміни політичних циклів*, адже керівництво Міністерства інфраструктури змінюється в середньому кожні два роки, відповідно змінюються пріоритети розвитку транспортного сектору та розвитку МПУ зокрема. Чергове оновлення положень Стратегії МПУ 2038 р., було затверджено наприкінці 2020 року. На нашу думку, положення Стратегії розвитку МПУ необхідно законодавчо закріплювати до обов'язкового виконання незалежно від змін політичних сил в країні;

3) *проблеми що носять нормативно-правові ознаки, пов'язані з повільними темпами імплементації нормативів Директив та Регламентів ЄС* а також інших світових морських організацій згідно з договором про Асоціацію Україна-ЄС та імплементацію положень кодексів ІМО, адже положення Директив 2002/59/ЄС, 2010/65/ЄС, 2009/16/ЄС, 2009/21/ЄС, 2019/83/ЄС, 2009/15/ЄС, 2005/65/ЄС та Регламентів (ЄС) 391/2009, 336/2006, 725/2004 не імplementовано. Така ситуація негативно впливає на подальші двосторонні відносини у рамках дії Асоціації Україна-ЄС та на імідж України;

4) *невиконання на практиці впровадження положень Директив та Регламентів ЄС*, в першу чергу в сфері розробки та впровадження відповідних інтелектуальних транспортних систем (ІТС) у МПУ згідно вимог ЄС, це стосується впровадження національного сегменту *SafeSeaNet, AIS, PCS*;

5) *незадовільні технічні характеристики наземної інфраструктури портів* – залізничних та автомобільних під'їздів, причалів, навантажувально-розвантажувальних механізмів (в тому числі для перевалки контейнерів), контрольно-діагностичної апаратури, систем автоматизації і комп'ютеризації в порті (в тому числі облаштування митних постів). Низькі темпи оновлення портової інфраструктури призвели до старіння основних засобів виробництва, що на сьогодні відображаються у показниках роботи МП; а нерозвиненість портової інфраструктури негативно впливає на пропускну спроможність МПУ;

6) окремо слід виділити проблеми пов'язані із *недостатнім проведенням днопоглиблювальних робіт*, не лише стоянок біля причалів порту, а і підхідних каналів до цих причалів. За умови постійного збільшення обсягів торговельних морських судів регулярні роботи з днопоглиблення є умовою та питанням конкурентоспроможності порту, що доведено прикладом МП Південний, який на сьогодні має глибини біля причалів порту 20 м, хоча експерти вважають необхідним мати глибини біля причалів як мінімум 21,5 м;

7) *брак як внутрішніх так і зовнішніх інвестицій*. Так капітальні інвестиції у розвиток МП зростали починаючи з 2015 року (421 млн грн), та досягли свого максимуму у 2017 році (1608 млн грн) знову знизившись у 2019 році (628 млн грн) незважаючи на те, що починаючи із 2018 року знижено норму відрахувань чистого прибутку портів до держбюджету з 75% до 50%; в свою чергу освоєнню іноземних інвестицій заважають питання узгодженості української законодавчої та нормативно-правової бази з міжнародними нормами та нормами та законодавством ЄС;

8) *потребує оптимізації система портових зборів у МПУ*, в першу чергу необхідно удосконалити методикку розрахунку портових зборів, усувати бюрократичні та корупційні складові в адміністративному блоці (АМПУ) що є розпорядником надходжень від портових зборів, та вносити відповіді зміни у нормативно-правові акти. Адже, на сьогодні, зростання показників обсягів перевалки вантажів пов'язано із зниженням на 20% тарифів на портові послуги, така ситуація не буде мати довгостроковий ефект, який би забезпечила модернізація інфраструктури (наземної, причальної, портового обладнання для навантажувально-розвантажувальних робіт, складської тощо) та збільшення пропускну здатності МПУ;

9) *не в повній мірі врегульовані питання такої форми ДПП як концесія*, що впроваджена і законодавчо врегульована з 2019 року, а вже у 2020 році підписано перші договори про передачу у концесію майна торговельних портів Херсон та Ольвія, проте Закон «Про концесію» містить певні недоліки, а сама форма ДПП є новою для України, і наслідки її впровадження будуть зрозумілі у довгостроковій перспективі. В цьому контексті слід звернути увагу на те, що Україною, яка перебуваючи в процесі інтеграції з ЄС, перевагу для підписання концесійних договорів надано компаніям з Катару та Грузії, а не європейським. Крім того, необхідно розвивати і інші форми ДПП, які гальмуються через високу бюрократизацію погодження проєктів, корупцію та брак фінансування в АМПУ – основного розпорядника інфраструктури МП, в тому числі земельного фонду і причалів для швартування, адже показники роботи приватних стивідорів у МПУ, вище державних у рази.

З огляду на те, що МПУ є частиною транспортної системи, по суті, логістичними хабами, то на ситуацію також впливають і загальнотранспортні проблеми:

1) *недівса Національна транспортна Стратегія* знижує ефективність взаємодії в питаннях управління різними видами транспорту, що негативно впливає на розвиток інтермодальних та мультимодальних перевезень та робить неефективними ланцюги поставок вантажів в межах території України та за її межами, тобто транзитних вантажів [20];

2) *недосконалість нормативно-правової бази транспортної галузі*, адже досі не ухвалено Закони України «Про залізничний транспорт», «Про внутрішні водні шляхи», «Про розвиток суднобудівної галузі в Україні», «Про мультимодальні перевезення» тощо, це стримує розвиток транспортного комплексу України;

3) *нерівномірність розподілу фінансування галузей транспорту*, так усі національні автомобільні дороги фінансуються за рахунок коштів, що надходять з бюджету (Державний Дорожній фонд), тоді як інфраструктурні проекти в МПУ фінансуються за рахунок надходжень від порткових податків та зборів;

4) *необхідність у розвитку залізниці, як головного партнера МПУ у перевезенні контейнерів*, в тому числі і транзитних, що ускладнюються експлуатаційною несумісністю залізничних мереж України, де ширина колії залізниць 1520 мм, з країнами Європи і Азії, ширина колії – 1435 мм. Несумісність колій викликає необхідність здійснення перевантаження на прикордонних пунктах, що, в свою чергу, значно знижує пропускну спроможність транспортного комплексу України, а відтак, і знижує його конкурентні позиції.

Висновок. Отже, можна стверджувати, що сучасний стан стратегічного управління розвитком транспортної галузі та МПУ зокрема є незадовільним, про це свідчить систематичне невиконання задекларованих стратегічних цілей у стратегіях розвитку транспорту та розвитку морських портів, та регулярне оновлення прийнятих та діючих стратегій. Нова Стратегія МПУ 2038 р. містить оновлені цілі, завдання та показники реалізації, проте в ній не закладено оновлені підходи та принципи ефективного стратегічного управління розвитком МПУ. Відповідно до окреслених проблем потребує розробки ефективний механізм стратегічного управління розвитком галузю портowego господарства.

Перелік використаних джерел.

1. Розвиток інфраструктурних секторів як чинник реалізації пріоритетних напрямів економічної політики України: *колективна монографія* / за ред. Никифорук О.І.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2017. 522 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/295.pdf>.

2. Федяй Н.О. Середньострокові перспективи функціонування морських портів України. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 4. С. 72 – 86.

3. ДРС просить Мінінфраструктури усунути неправомірне обмеження конкуренції у морських портах України. *Офіційний сайт Державної регуляторної служби України*. URL: <http://www.drs.gov.ua/press-room/drs-prosyt-mininfrastruktury-skasuvaty-nepravomirne-obmezheniya-konkurentsiiy-u-morskyyh-portah-ukrayiny/>

4. Рішення Антимонопольного комітету України від 06.02.2020 р. № 113-р «Про порушення законодавства про захист економічної конкуренції». *Офіційний сайт Антимонопольного комітету України*. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5e4/bb9/639/5e4bb9639fec0150519713.pdf>

5. Корпоратизація Адміністрації морських портів буде завершена, - Владислав Криклій. *Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України*. URL: <http://mtu.gov.ua/news/31798.html>

6. Єдиний транспортний портал електронних послуг. URL: <https://e-transport.gov.ua>

7. Електронний кабінет моряка. URL: <https://sea.e-transport.gov.ua>

8. Сервіс відкритих даних транспортної галузі. URL: <https://bi.e-transport.gov.ua/>

9. Сервіс електронного документообігу інфраструктурної галузі DocsET: URL: <https://docs.e-transport.gov.ua>

10. Електронний кабінет моряка та ще 4 нових сервіси стали доступними на транспортному порталі електронних послуг, Владислав Криклій. *Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України*. URL: <http://mtu.gov.ua/news/31814.html>

11. Спрощено реєстрацію суден, – Владислав Криклій. *Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/31768.html>

12. Аналіз відповідності вимог Директив ЄС № 2002/59 та № 2010/65 проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України». *Проект "Єдине вікно - локальне рішення"*. URL: [http://www.singlewindow.org/upload/dodatok_2\(4\).pdf](http://www.singlewindow.org/upload/dodatok_2(4).pdf)

13. Прус Л.Р. Проблеми функціонування інформаційної системи портowego співтовариства в морських портах України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 31. С. 85-94.

14. Лист Голови Громадської ради при Головному управлінні ДФС в Одеській області прем'єр міністру України Володимир Гройсману «Щодо запровадження механізму «єдиного вікна»», від 20 березня 2019 року, вих. № 96.

15. АМПУ: Морське єдине вікно аналізуватиме дані про судна, які заходять в порти України. *Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ»*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2321944-ampu-morske-edine-vikno-analizuvatime-dani-pro-sudna-aki-zahodat-v-porti-ukraini.html>

16. Меморандум про співпрацю між Україною та Міжнародною морською організацією щодо участі у Системі аудиту держав - членів Міжнародної морської організації. Від 18.05.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_001-18#Text

17. Остаточний звіт за результатами проведеного аудиту Міжнародною морською організацією (ІМО). *Міністерство інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/30849.html>

18. Система аудиту держави-члена ІМО. Аудит України з 9 по 18 червня 2018 року. Заключний звіт. *Інформаційно-аналитический портал "УкрРудПром"*. URL: <https://ukrrudprom.ua/lib/IMO%20Audit%20Final%20Report%20-%20Ukraine-U.pdf>

19. Верещагин П. Очередной скандал на одесской таможне: новое программное обеспечение. *HRABRO*. URL <http://web.archive.org/web/20190626142714/http://hrabro.com/90515>

20. Федяй Н. Основні недоліки діючої транспортної стратегії України до 2020 р. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2015. Вип. 31. С. 37-47.

References

1. Nykyforuk, O.Y. (2017), *Rozvytok infrastrukturykh sektoriv yak chynnyk realizatsii priorytetnykh napriamiv ekonomichnoi polityky Ukrainy* [Development of infrastructure sectors as a factor in the implementation of priority areas of economic policy of Ukraine], SO "Institute of the Economy and Forecasting of the NAS of Ukraine", Kyiv, Ukraine, available at: <http://ief.org.ua/docs/mg/295.pdf> (Accessed 9 Sept 2021).
2. Fediai, N. (2020), "Medium-term prospects of the functioning of Ukrainian seaports", *Ekonomika i prognozuvannâ*, vol. 4, pp. 72 - 86.
3. The official site of State Regulatory Service of Ukraine (2020), "SRS asks the Ministry of Infrastructure to remove illegal restrictions on competition in Ukrainian seaports", available at: <http://www.drs.gov.ua/press-room/drs-prosyt-mininfrastruktury-skasuvaty-nepravomirne-obmezhenya-konkurensiyi-u-morskyh-portah-ukrayiny/> (Accessed 9 September 2021).
4. The Antimonopoly Committee of Ukraine (2020), "On violation of the legislation on protection of economic competition", available at: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5e4/bb9/639/5e4bb9639fec0150519713.pdf> (Accessed 9 September 2021).
5. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "The corporatization of the Seaports Administration will be completed, - Vladyslav Krykliy", available at: <http://mtu.gov.ua/news/31798.html> (Accessed 9 September 2021).
6. The only transport portal of electronic services (2021), available at: <https://e-transport.gov.ua> (Accessed 9 September 2021).
7. The only transport portal of electronic services (2021), "Sailor's electronic office", available at: <https://sea.e-transport.gov.ua> (Accessed 9 September 2021).
8. The only transport portal of electronic services (2021), "Open data service of the transport industry", available at: <https://bi.e-transport.gov.ua/> (Accessed 9 September 2021).
9. The only transport portal of electronic services (2021), "DocsET infrastructure infrastructure electronic document management service", available at: <https://docs.e-transport.gov.ua> (Accessed 9 September 2021).
10. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "The electronic office of the seaman and 4 more new services became available on the transport portal of electronic services, Vladislav Krikliy", available at: <http://mtu.gov.ua/news/31814.html> (Accessed 9 September 2021).
11. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "Vessel registration has been simplified, - Vladyslav Krykliy", available at: <https://mtu.gov.ua/news/31768.html> (Accessed 9 September 2021).
12. Single window-local solution (2020), "Analysis of the promises of the EU Directives No. 2002/59 and No. 2010/65 to the draft resolution of the Cabinet of Ministries of Ukraine "On the introduction of changes to the decisions of the Cabinet of Ministries of Ukraine"", available at: [http://www.singlewindow.org/upload/dodatok_2\(4\).pdf](http://www.singlewindow.org/upload/dodatok_2(4).pdf) (Accessed 9 September 2021).
13. Prus, L. (2017), "Problems of the Port Software Information System Operation in the Sea Ports of Ukraine", *The collection of scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*, vol. 31, pp. 85-94.
14. State Fiscal Service of Ukraine (2019), "Letter of the Chairman of the Public Council at the Main Department of the State Fiscal Service of Ukraine in Odessa region to the Prime Minister of Ukraine Volodymyr Groysman "On the introduction of the" single window "mechanism", dated March 20, 2019, ref. № 96", available at: <http://od.sfs.gov.ua/data/files/240448.pdf> (Accessed 9 September 2021).
15. National News Agency of Ukraine – Ukrinform (2017), "USPA: The single sea window will analyze data on ships calling at Ukrainian ports", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2321944-ampu-morske-edinevikno-analizuvatime-dani-pro-sudna-aki-zahodat-v-porti-ukraini.html> (Accessed 9 September 2021).
16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), "Memorandum of Cooperation Between Ukraine and the International Maritime Organization on Participation in the Audit System of the Member States of the International Maritime Organization", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_001-18#Text (Accessed 9 September 2021).
17. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2019), "IMO Member State Audit Scheme. Audit of Ukraine 9 to 18 June 2018. Final Report", available at: <https://mtu.gov.ua/news/30849.html> (Accessed 9 September 2021).
18. Ynformatsyonno-analytycheskyj portal "UkrRudProm" (2018), "IMO Member State Audit Scheme. Audit of Ukraine 9 to 18 June 2018. Final Report", available at: <https://ukrrudprom.ua/lib/IMO%20Audit%20Final%20Report%20-%20Ukraine-U.pdf> (Accessed 9 September 2021).
19. Vereschahyn, P. (2015), "Another scandal at the Odessa customs: new software", *HRABRO*, [Online], available at: <http://web.archive.org/web/20190626142714/http://hrabro.com/90515> (Accessed 9 September 2021).
20. Fediai, N. (2015), "Major shortcomings of applicable Ukraine's 2020 Transport Strategy", *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu. Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31, pp. 37-47.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2021 р.