

Порівняльний аналіз моделей управління портами у країнах ЄС та їх адаптація для України

Баришнікова Віра В'ячеславівна¹, Лотоцький Олександр Володимирович²

Опубліковано	Секція	УДК
28.11.2024	Соціальні та поведінкові науки	656.061:339.923 (4):338.47(477)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14235458>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Портова діяльність є ключовою складовою національної економіки, що забезпечує значну частину зовнішньоторговельних операцій та інтеграцію України до глобальної логістичної системи. Водночас встановлено, що чинна система управління портами України стикається з низкою проблем, серед яких: застаріла інфраструктура, обмежені інвестиції та недостатня участь приватного сектору. Ці фактори значно знижують ефективність портів, обмежуючи їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні. З огляду на це, доведено актуальність дослідження та адаптації сучасних європейських моделей управління портами для забезпечення сталого економічного розвитку країни.

Метою дослідження є порівняльний аналіз моделей управління портами, що застосовуються в країнах ЄС, та розробка рекомендацій щодо їх адаптації до умов України. Для досягнення мети використано методи порівняльного аналізу, системного підходу та узагальнення практичного досвіду. У статті виявлено, що аналіз європейських практик включав вивчення таких моделей, як сервіс-порт, лендлорд-порт, приватизований порт та порт-інструмент, з урахуванням їхніх структурних особливостей, економічної ефективності та ролі державного і приватного секторів.

Результати дослідження показали, що модель порт-лендлорд є найбільш адаптованою до українських реалій. Доведено, що ця модель дозволяє зберігати державний контроль над ключовою інфраструктурою, водночас залучаючи приватних операторів до управління операційною діяльністю. Це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості портової системи та забезпечує ефективне використання ресурсів. Серед основних бар'єрів впровадження цієї моделі в Україні виявлено недосконалість правового регулювання, складність концесійних процедур та обмежений доступ до фінансування.

У висновках дослідження встановлено необхідність вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема щодо забезпечення прозорих умов співпраці між державою та приватними інвесторами. Рекомендується впровадження податкових пільг для компаній, що інвестують у модернізацію портів, та створення спеціальних фондів для фінансування інфраструктурних проєктів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інтегрованої моделі управління портами, що поєднуватиме найкращі елементи європейських практик,

¹ кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і фінансів, Одеський національний морський університет, м. Одеса, Україна, verabrshnkiv@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5068-9884>

² аспірант, Одеський національний морський університет, м. Одеса, Україна, alototskiy@icloud.com, <https://orcid.org/0009-0004-7297-2885>

адаптованих до українських умов. Особливу увагу слід приділити впливу цифровізації та автоматизації процесів на ефективність портової діяльності, а також вивченню соціально-економічного ефекту від впровадження інноваційних технологій у портову систему України.

Ключові слова: портова діяльність, моделі управління портами, сервіс порт, порт-лендлорд, приватизованій порт, порт-інструмент.

Comparative Analysis of Port Management Models in EU Countries and Adaptation for Ukraine

Annotation. Port activity is a key component of the national economy, providing a significant part of foreign trade operations and Ukraine's integration into the global logistics system. At the same time, it has been established that the current system of port management in Ukraine faces a number of problems, including outdated infrastructure, limited investment and insufficient private sector participation. These factors significantly reduce the efficiency of ports, limiting their international competitiveness. In view of this, the relevance of researching and adapting modern European models of port management to ensure the country's sustainable economic development has been proved.

The purpose of the study is to make a comparative analysis of port management models used in EU countries and to develop recommendations for their adaptation to Ukraine's conditions. To achieve this goal, comparative analysis, systematic approach, and generalisation of practical experience were used. The article finds that the analysis of European practices included the study of such models as service port, landlord port, privatised port and port instrument, taking into account their structural features, economic efficiency and the role of the public and private sectors.

The results of the study show that the port-landlord model is the most adapted to Ukrainian realities. It has been proved that this model allows for maintaining state control over key infrastructure while involving private operators in the management of operational activities. This helps to increase the attractiveness of investment in the port system and ensures efficient use of resources. Among the main barriers to the implementation of this model in Ukraine are imperfect legal regulation, complexity of concession procedures, and limited access to finance.

The study concludes that there is a need to improve the legal framework, in particular to ensure transparent conditions for cooperation between the state and private investors. It is recommended to introduce tax incentives for companies investing in port modernisation and to create special funds to finance infrastructure projects.

Prospects for further research are related to the development of an integrated port management model that combines the best elements of European practices adapted to Ukrainian conditions. Particular attention should be paid to the impact of digitalisation and process automation on the efficiency of port operations, as well as to studying the socio-economic impact of the introduction of innovative technologies in the Ukrainian port system.

Keywords: port activity, port management models, service port, port-landlord, privatised port, port-tool.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Портова діяльність є однією з ключових складових світової економіки, яка забезпечує транспортування вантажів та сприяє

розвитку торгівлі. Водночас ефективне управління портами стає стратегічно важливим фактором для економічного зростання країн, особливо в умовах посилення конкуренції на глобальному ринку. Європейський Союз (ЄС) має багаторічний досвід у впровадженні різних моделей управління портами, таких як сервіс-порт, порт-лендлорд, приватизований порт та порт-інструмент. Кожна з цих моделей вирізняється своїми структурними особливостями, підходами до управління ресурсами та ступенем залучення державного і приватного секторів.

Для України, яка намагається інтегрувати свої логістичні та транспортні системи до європейського ринку, питання вибору та адаптації найбільш ефективної моделі управління портами є не лише науковим викликом, але й практичною необхідністю. Сучасна система управління портами України потребує вдосконалення, оскільки виявляються проблеми низької ефективності, застарілої інфраструктури та відсутності належного залучення приватного сектору. У зв'язку з цим дослідження сучасних моделей управління портами у країнах ЄС та їх адаптація до українських умов є важливим завданням як для науки, так і для економічної політики. Це дозволить створити ефективну систему управління портами, здатну підвищити конкурентоспроможність України на міжнародному ринку транспортних послуг та забезпечити стійкий економічний розвиток регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Аналіз наукових досліджень і публікацій щодо порівняльного аналізу моделей управління портами у країнах ЄС та їхньої адаптації для України демонструє значну увагу до питань державно-приватного партнерства, правового регулювання, інноваційних підходів та модернізації портової інфраструктури.

Питання ефективного управління портами в Україні піднімається в дослідженнях В. Баришінкової та О. Лотоцького, які акцентують увагу на важливості державно-приватного партнерства. У роботі розглядаються типи договорів, що застосовуються в портах, та аналізується їхня роль у розподілі ризиків і залученні інвестицій, що є основою для розвитку портової інфраструктури [1].

О. Коростін заглиблюється у питання використання штучного інтелекту для оптимізації управління морськими вантажними потоками. У роботі наведено приклади впровадження автоматизації та прогнозування, які здатні змінити традиційні логістичні моделі, забезпечуючи швидкість і точність операцій [2].

Дослідження С. Русанової та М. Перепічка зосереджено на аналізі глобальних моделей управління портами. Автори підкреслюють ключові аспекти моделей порт-лендлорд та сервіс-порт, наголошуючи на їхній потенційній адаптації до умов української інфраструктури, що вимагає модернізації [3].

В. Ромах пропонує глибокий аналіз можливостей адаптації сучасних моделей управління до українських реалій. Автор вказує на структурні переваги кожної моделі, розробляє рекомендації для підвищення їх ефективності та враховує економічні виклики [4].

Актуальність реформування адміністративних підходів в управлінні портами підкреслює А. Панчук. Автор зосереджується на проблемах адміністрування морської галузі в Україні, акцентуючи увагу на слабких місцях сучасної системи та шляхах їх вирішення через інституційні реформи [5].

Правові аспекти державно-приватного партнерства в портах детально висвітлено у роботі Є. Ключової та В. Пилипюк. Їхнє дослідження демонструє, як зміцнення нормативної бази може покращити інвестиційний клімат та сприяти залученню міжнародних операторів [6].

І. Бойко переносить акцент на зарубіжний досвід державно-приватного партнерства, аналізуючи його міжнародно-правові основи. Автор наголошує, що

впровадження подібних підходів в Україні могло б стати ключем до вирішення питань недостатнього фінансування портів [7].

В. Філіппова та О. Шепетовський зосереджуються на базових моделях управління, оцінюючи їхній потенціал для реалізації інфраструктурних проєктів. У роботі аналізуються можливості трансформації цих моделей з урахуванням національних потреб [8].

Питання необхідності переходу до моделі лендлорд глибоко досліджено О. Платоновим, який наголошує, що її впровадження забезпечить мультимодальні перевезення та інтеграцію України у глобальні логістичні системи [9].

Л. Чернишова та О. Яковенко акцентують увагу на практичному впровадженні інноваційних підходів у портову діяльність. Автори підкреслюють, що модель лендлорд є основним важелем розвитку портової інфраструктури та залучення міжнародних партнерів [10].

Глобальні тренди управління портами детально розглядаються у праці Т. Notteboom, А. Pallis та J.-P. Rodrigue. Їхній аналіз охоплює ключові аспекти диджиталізації, автоматизації та сталого розвитку, які є важливими для вдосконалення української портової системи [11].

Л. Сао зосереджується на зміні моделей управління портами, вказуючи на те, як ці зміни впливають на просторову структуру портів і сприяють ефективності торгівлі. Робота надає практичні рекомендації, які можуть бути корисними для України [12].

Проблеми адаптації портів до нових умов глобальної економіки висвітлено у роботі Т. Notteboom та Н. Haralambides. Автори аналізують управління портами в постковідний період, акцентуючи увагу на стійкості системи та її здатності до адаптації [13].

Праця О. Diachenko, О. Gab та Р. Marchuk присвячена адаптивному управлінню портами, яке враховує динамічні виклики. У дослідженні наголошується на важливості впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності управління та модернізації інфраструктури [14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері управління портами, залишаються недостатньо вивченими питання адаптації ключових моделей, таких як порт-лендлорд, до специфічних умов України. Особливо це стосується врахування впливу військово-політичної нестабільності, застарілої інфраструктури та обмеженого залучення приватного капіталу.

Недостатня увага приділялася виявленню сильних та слабких сторін сучасної системи управління портами на основі емпіричних даних. Брак локалізованих досліджень обмежує можливість створення точкових рекомендацій для різних регіонів чи портів.

Бар'єри для впровадження сучасних моделей, зокрема в аспектах концесійного законодавства, фінансування великих інфраструктурних проєктів та управління ресурсами, також залишаються недостатньо висвітленими. Це ускладнює розробку практичних інструментів для їх подолання.

Запропоноване дослідження зосереджене на подоланні цих прогалин шляхом комплексного аналізу системи, яка існує, виявлення реальних бар'єрів та формулювання рекомендацій, які враховуватимуть інфраструктурні, законодавчі та економічні виклики. Очікується, що це дозволить покращити ефективність портової системи України та інтегрувати її до глобальних логістичних мереж.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Мета статті – порівняльний аналіз моделей управління портами, які використовуються у країнах ЄС, та розробці рекомендацій щодо їх адаптації для підвищення ефективності портової діяльності в Україні.

Завдання статті:

1. Дослідити ключові моделі управління портами, що застосовуються у країнах ЄС, з акцентом на їх структурні особливості, економічну ефективність та потенціал для адаптації в Україні.

2. Проаналізувати сучасну систему управління портами в Україні, визначити її сильні та слабкі сторони, а також порівняти з європейськими практиками.

3. Розробити рекомендації щодо впровадження найефективніших моделей управління портами в Україні з урахуванням правових, економічних та інфраструктурних особливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Портова діяльність у країнах ЄС базується на використанні різноманітних моделей управління, кожна з яких формується залежно від історичних, географічних, економічних та законодавчих умов. Основні моделі управління портами включають сервіс-порт, порт-лендлорд, приватизований порт та порт-інструмент. Кожна з цих моделей характеризується особливостями в розподілі повноважень між державним і приватним секторами, структурою власності на інфраструктуру та механізмами управління. Європейський досвід демонструє важливість адаптації моделі управління залежно від функціонального призначення порту та його ролі у транспортній системі країни.

Таблиця 1

Характеристики та приклади моделей управління портами у країнах ЄС

Модель управління	Ключові характеристики	Роль державного сектору	Роль приватного сектору	Приклади застосування
Сервіс-порт	Повна власність та управління державою. Інфраструктура, супутні послуги та операції перебувають під контролем держави.	Висока. Держава забезпечує всі аспекти управління.	Мінімальна. Приватний сектор не залучений до операцій.	Порти деяких країн Східної Європи, особливо на ранніх етапах економічного розвитку
Порт-лендлорд	Державна власність на інфраструктуру; операційна діяльність здійснюється приватними компаніями на основі концесій.	Середня. Забезпечує управління інфраструктурою.	Висока. Приватні оператори відповідальні за операції.	Роттердам (Нідерланди), Антверпен (Бельгія).
Приватизований порт	Повна передача власності та управління приватним компаніям.	Низька. Держава здійснює лише регулятивну функцію.	Висока. Приватні компанії володіють і управляють портом.	Фелікстоу (Велика Британія).

Порт-інструмент	Державна власність на інфраструктуру; державні органи здійснюють управління інфраструктурою, а приватний сектор – операції.	Висока. Забезпечує управління інфраструктурою.	Середня. Виконує операційні функції.	Гамбург (Німеччина).
-----------------	---	--	--------------------------------------	----------------------

Джерело: сформовано авторами на підставі [3, 4, 8, 11, 12]

На практиці модель сервіс-порту, яка використовується переважно в країнах із централізованим управлінням, наприклад, у деяких портах Східної Європи, забезпечує повний державний контроль над операціями. Це дозволяє зберегти стратегічне управління портами, але обмежує гнучкість у впровадженні інноваційних рішень через відсутність участі приватного сектору. У країнах Західної Європи модель порту-лендлорд, зокрема в порту Роттердам у Нідерландах, демонструє ефективне партнерство між державою та приватними компаніями: держава забезпечує високий рівень інфраструктури, тоді як приватні оператори займаються наданням спеціалізованих послуг, таких як перевантаження контейнерів чи обслуговування суден [12].

У випадку порту Фелікстоу у Великій Британії, де використовується приватизована модель, порт повністю управляється приватними компаніями, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та інвестувати у новітні технології [5]. Водночас порт-інструмент, як у Гамбурзі (Німеччина), працює за принципом розподілу функцій: держава забезпечує основну інфраструктуру та регуляторні функції, тоді як приватні оператори беруть на себе операційну діяльність, забезпечуючи конкурентоспроможність і високу якість послуг у портовому вузлі з великими вантажопотоками [4]. Кожен із прикладів свідчить, що успішне застосування моделі залежить від регіональних умов та економічної специфіки, а також від ефективної взаємодії між державою і приватним сектором.

Ефективне управління портами є критично важливим для економічного розвитку та інтеграції України в глобальні логістичні мережі. Аналіз сучасних моделей управління портами у контексті їхньої реалізації в Україні виявляє різноманітні переваги й недоліки, зумовлені специфікою економіки, правової системи та інфраструктурної бази країни. Сервіс-порт, порт-лендлорд, приватизований порт та порт-інструмент мають свої особливості, які впливають на їх потенційну ефективність у різних регіонах та умовах. Вибір оптимальної моделі управління залежить від здатності врахувати інфраструктурні потреби, залучити інвестиції та забезпечити стратегічний контроль держави (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки моделей управління портами у контексті України

Модель управління	Переваги	Недоліки
Сервіс-порт	Повний контроль держави; стратегічна стабільність.	Низька ефективність; обмеження приватних інвестицій.
Порт-лендлорд	Баланс між державною та приватною участю; гнучкість.	Складність координації між державою та бізнесом.

Приватизований порт	Швидкість прийняття рішень; інноваційність.	Втрата державного контролю над стратегічними об'єктами.
Порт-інструмент	Ефективне використання державної інфраструктури.	Обмежена участь приватного сектору в управлінні.

Джерело: власна розробка авторів

На практиці моделі управління портами демонструють різний потенціал для реалізації в умовах України. Наприклад, сервіс-порт, що передбачає повний державний контроль, є логічним вибором для стратегічних об'єктів, таких як військово-морські бази або порти, розташовані у зонах конфлікту, де приватний сектор не готовий брати на себе ризики. Водночас така модель часто створює бюрократичні перепони для інноваційного розвитку, що вже спостерігалось у багатьох державних портах України.

Порт-лендлорд, який поєднує управління інфраструктурою держави та передачу операцій приватним компаніям, працює успішно в багатьох європейських портах, зокрема в Антверпені [7]. В українських реаліях ця модель може забезпечити модернізацію портів Одеси або «Південного», залучивши інвестиції міжнародних операторів, таких як DP World чи Maersk. Проте, як показує практика, ефективна реалізація цієї моделі потребує прозорих правил гри та чіткої координації між державою і бізнесом [13].

Приватизовані порти, як Фелікстоу у Великій Британії, мають високу економічну ефективність завдяки приватним інвестиціям, але ця модель менш прийнятна для ключових транспортних вузлів України через ризик втрати контролю держави над стратегічними активами. Натомість, ця модель може бути успішною для невеликих портів, таких як Білгород-Дністровськ або «Усть-Дунайськ», де приватизація допоможе уникнути стагнації [6].

Модель порт-інструмент, що поєднує державне управління інфраструктурою з приватними операційними послугами, успішно функціонує в Гамбурзі [12]. У південних портах України така система дозволила б ефективно обробляти великий вантажопотік, водночас залишаючи стратегічні об'єкти під державним контролем. В умовах України це рішення може стати оптимальним для портів із високим обсягом контейнерних перевезень.

Система управління портами в Україні є важливим елементом національної транспортної інфраструктури, яка забезпечує значну частку вантажопотоків та підтримує економічну стабільність країни. Однак її розвиток стримується низкою проблем, зокрема застарілою інфраструктурою, обмеженим залученням приватного капіталу та недостатньо ефективним правовим регулюванням. Попри ці виклики існують і сильні сторони, які можуть стати базою для подальшого вдосконалення, зокрема стратегічний контроль держави над ключовими об'єктами та наявність досвіду у реалізації сучасних моделей управління, як-от концесії. Аналіз чинної системи дозволяє оцінити її поточний стан та порівняти з успішними підходами, що використовуються у світі, аби визначити шляхи її модернізації (табл. 3).

Система управління портами в Україні

Аспекти аналізу	Сильні сторони	Недоліки
Структура власності	Збереження державного контролю над ключовими портами.	Обмежена участь приватного сектору в управлінні.
Інвестиційна політика	Державна підтримка стратегічних об'єктів.	Низький рівень залучення приватних інвестицій.
Технологічна база	Базова інфраструктура дозволяє підтримувати мінімальні потреби.	Застарілі технології, недостатня автоматизація процесів.
Правове регулювання	Державні механізми контролю забезпечують стабільність.	Недостатня прозорість і складність залучення міжнародних інвесторів.
Економічна ефективність	Виконання основних функцій навіть у кризових умовах.	Низька продуктивність та конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Джерело: власна розробка авторів

Система управління портами України функціонує в умовах складної політичної та економічної ситуації, що суттєво впливає на її ефективність. З одного боку, державний контроль над ключовими портами гарантує їхню стратегічну безпеку, що є особливо важливим під час війни. Наприклад, порти Одеса та Чорноморськ забезпечують безперервну роботу навіть у складних обставинах, залишаючись важливими логістичними вузлами. З іншого боку, обмеження в залученні приватних інвестицій та застаріла інфраструктура значно ускладнюють розвиток і модернізацію портової системи.

Успішні приклади, такі як концесія у порту Ольвія, демонструють можливість залучення приватного сектору для підвищення ефективності та впровадження інновацій [4]. Водночас недостатньо розвинена нормативно-правова база ускладнює масштабування таких проєктів. У сучасних реаліях, адаптація найкращих європейських практик, зокрема в частині спільного управління портами та концесій, може сприяти швидшій модернізації українських портів, що критично важливо для збереження їхньої конкурентоспроможності та інтеграції до європейської логістичної системи [14].

Так, впровадження сучасних моделей управління портами в Україні зіштовхується з низкою бар'єрів та викликів, що пов'язані з правовим регулюванням, фінансуванням та управлінням ресурсами. Одним із головних викликів є недостатньо розвинена нормативно-правова база, яка не забезпечує прозорості у взаємодії державного і приватного секторів. Відсутність чітких правил гри, складність процедур концесії та недосконалість регулювання власності на інфраструктуру значно стримують залучення приватних інвесторів. Це створює ризики невизначеності для бізнесу, що перешкоджає реалізації довгострокових проєктів модернізації портової системи [15].

Фінансування є ще одним значним бар'єром для впровадження сучасних моделей. Державний бюджет обмежений у можливостях забезпечення інфраструктурних проєктів, тоді як приватний сектор, за умов недостатнього правового захисту, не

готовий брати на себе фінансові ризики. Крім того, міжнародні інвестори стикаються з нестабільністю економічної ситуації в Україні, що ще більше ускладнює процес залучення капіталу. Брак фінансування негативно впливає на стан портової інфраструктури, обмежуючи можливості впровадження нових технологій, автоматизації процесів та покращення логістичних послуг [8].

Управління ресурсами в українських портах також залишається складним завданням. Більшість портів працюють із застарілими системами управління, що обмежує їхню продуктивність та адаптивність до сучасних викликів. Відсутність належної координації між державними органами та портовими операторами створює додаткові перепони для ефективного використання ресурсів. Крім того, проблеми з кадровим забезпеченням, зокрема нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері управління портовими об'єктами, значно ускладнюють процес переходу до сучасних моделей управління.

Адаптація найефективніших моделей управління портами до українських умов потребує комплексного підходу, що враховує особливості інфраструктури, законодавства та економіки країни. Насамперед необхідно впровадити модель порт-лендлорд як базову для ключових портів України [5]. Вона передбачає збереження державного контролю над інфраструктурою, що є критично важливим у стратегічному контексті, та передачу операційної діяльності приватним компаніям [9]. Це забезпечить залучення інвестицій для модернізації портової інфраструктури без втрати державного контролю. Успішне впровадження цієї моделі потребує створення прозорих і зрозумілих процедур концесії, які гарантуватимуть довгострокову співпрацю між державою та бізнесом.

У сфері законодавства першочерговим завданням є вдосконалення нормативно-правової бази, яка б регулювала відносини між державними органами та приватними інвесторами [8]. Це включає спрощення дозвільних процедур, забезпечення юридичної визначеності щодо прав власності та встановлення чітких правил концесії [10]. Прикладом є досвід країн ЄС, де чітке регулювання таких угод сприяє швидкому залученню капіталу та мінімізує ризики для інвесторів. Україна також має розробити механізми ефективного регулювання приватизованих портів, аби уникнути монополізації та забезпечити дотримання високих стандартів безпеки та обслуговування.

З економічної точки зору необхідно запровадити механізми стимулювання інвестицій у порти. Це може включати податкові пільги для компаній, які вкладають у модернізацію портової інфраструктури, а також створення спеціальних фондів для фінансування інфраструктурних проєктів. Успішна реалізація таких підходів можлива лише за умов забезпечення фінансової прозорості та стабільності, що сприятиме довірі міжнародних інвесторів. Паралельно важливо покращувати технічний стан портів, впроваджуючи сучасні технології автоматизації та цифровізації процесів. Це дозволить зменшити витрати на операційну діяльність та підвищити конкурентоспроможність портів України на міжнародному ринку.

Ключовим аспектом адаптації є також розвиток людського капіталу. Це включає програми підвищення кваліфікації для працівників портової сфери, впровадження сучасних освітніх курсів з управління портами та створення умов для залучення молодих спеціалістів до роботи в інфраструктурному секторі. Лише поєднання цих заходів дозволить інтегрувати найкращі практики управління портами у національну економіку, забезпечуючи сталий розвиток портової галузі та її відповідність міжнародним стандартам.

Висновки. У статті визначено основні аспекти та виклики, пов'язані з управлінням портами в Україні, на основі порівняльного аналізу з європейськими моделями.

Встановлено, що чинна система управління характеризується стратегічним державним контролем над ключовими об'єктами, що є важливим в умовах геополітичних ризиків. Однак вона залишається залежною від застарілої інфраструктури, недостатнього залучення приватного капіталу та недосконалого правового регулювання. Це створює обмеження для модернізації портів та інтеграції до європейських логістичних систем.

Серед основних проблем виявлено низький рівень інвестицій у портову інфраструктуру, обмежену участь приватного сектору в управлінні, а також відсутність прозорих механізмів співпраці між державою і бізнесом. Крім того, застарілі технології та недостатня автоматизація процесів значно знижують конкурентоспроможність українських портів на міжнародному рівні. Окрему увагу приділено складності координації між державними органами та приватними операторами, що обмежує ефективність управління ресурсами.

Рекомендується адаптація моделі лендлорд як базової для українських портів із збереженням державного контролю над інфраструктурою та залученням приватних операторів до операційної діяльності. Це потребує вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема щодо концесійних процедур, забезпечення юридичної визначеності прав власності та розробки механізмів ефективного регулювання. Для стимулювання інвестицій запропоновано впровадження податкових пільг для компаній, які інвестують у модернізацію портової інфраструктури, та створення спеціальних фондів для фінансування інфраструктурних проєктів.

Перспективи подальших досліджень включають розробку інтегрованої моделі управління портами, що поєднуватиме елементи різних європейських практик, адаптованих до українських умов. Також важливим є вивчення впливу цифровізації та інноваційних технологій на ефективність портової діяльності, а також оцінка економічного та соціального ефекту від модернізації портової системи України.

Список використаних джерел

1. Баришнікова В. В., Лотоцький О. В. Державно-приватне партнерство у портах: основні типи договорів. «Проблеми розвитку транспортної логістики *Інтертранслог-2024*»: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : ОНМУ, 2024. С. 59–61.
2. Коростін О. Аналіз викликів та можливостей застосування штучного інтелекту в управлінні морськими вантажними потоками. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 7(35). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)-762-775](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)-762-775) (дата звернення: 24.09.2024).
3. Русанова С., Перепічко М. Моделі управління морськими портами: світові практики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-102> (дата звернення: 24.09.2024).
4. Ромах В. Формування моделі управління морськими портами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Технічні науки*. 2023. Т. 34(73). С. 260–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2023.4/42> (дата звернення: 24.09.2024).
5. Панчук А. О. Сучасні форми управління морськими портами та проблеми адміністрування морської галузі в Україні. *Lex portus*. 2019. № 1. С. 50–67. URL: https://lexportus.net.ua/vipusk-1-2019/panchuk_a_o_suchasni_formy_upravlinnia_morskymu_portamy_ta_problemy_administruvannia_morskoj_haluzi_v_ukraini.pdf (дата звернення: 24.09.2024).
6. Ключева Є. М., Пилипюк В. Д. Державно-приватне партнерство: особливості правового регулювання та впровадження в портовій галузі. *Dictum Factum*. 2022. № 1(11). С. 126–137. URL: <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/223> (дата звернення: 24.09.2024).

7. Бойко І. Міжнародно-правове регулювання публічно-приватного партнерства, зарубіжний досвід та реформа портової галузі України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 8. С. 323–329. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.8.53> (дата звернення: 24.09.2024).

8. Філіппова В. Д., Шепетовський О. С. Базові моделі державного управління розвитком морських портів. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349212794> (дата звернення: 24.09.2024).

9. Платонов О. І. Трансформація до моделі управління «порт-лендлорд» як запорука розвитку мультимодальних перевезень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.13-14.97> (дата звернення: 24.09.2024).

10. Чернишова Л., Яковенко О. Впровадження нової моделі управління «порт-лендлорд» та інноваційних заходів як основних важелів розвитку портової інфраструктури. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-294-307](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-294-307) (дата звернення: 24.09.2024).

11. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J.-P. Port economics, management and policy. London : Routledge, 2022. 690 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429318184> (date of access: 24.09.2024).

12. Notteboom T., Haralambides H. Port management and governance in a post-COVID-19 era: quo vadis? *Marit Econ Logist*. 2020. Vol. 22. P. 329–352. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41278-020-00162-7> (date of access: 24.11.2024).

13. Cao L. Changing port governance model: port spatial structure and trade efficiency. *Journal of Coastal Research*. 2020. Vol. 95(SI). P. 963–968. DOI: <https://doi.org/10.2112/SI95-187.1> (date of access: 24.09.2024).

14. Diachenko O. P., Gab O. G., Marchuk P. V. Adaptive management approach development of sea ports. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2020. No. 2. P. 121–128. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.02.13> (date of access: 26.09.2024).

15. Mihai N. Problems and prospects of development of seaports logistic infrastructure in Ukraine. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1(1). P. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-1-9> (date of access: 24.09.2024).