

О. І. Платонов,  
к. е. н., докторант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна академія управління персоналом  
ORCID ID: 0000-0002-3059-5389

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.13—14.97

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ДО МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ "ПОРТ-ЛЕНДЛОРД" ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

O. Platonov,  
PhD in Economics, Doctoral candidate, Department of public administration,  
Interregional Academy of Personnel Management

TRANSFORMATION TO THE "PORT-LANDLORD" MANAGEMENT MODEL AS A GUARANTEE  
OF THE DEVELOPMENT OF MULTIMODAL TRANSPORTATION

*У статті акцентовано увагу на основних проблемах розвитку мультимодальних перевезень вантажів. Наголошено на значимості моделі управління морськими портами у розвитку контейнеризації мультимодальних перевезень. Встановлено, що пропускна здатність контейнерних вантажопотоків у портах України в останні роки практично збігається з циклічним відновленням в українській економіці та циклічним відновленням контейнерних перевезень у світі, однак за міжнародними стандартами лишається відносно низькою. За форсайт-методологією здійснено прогнози розвитку контейнерних перевезень на середньо- та довгострокових часових горизонтах. Проаналізовано якість портової інфраструктури, здійснену за оцінкою Світового економічного форуму. Підкреслено болючі проблем операторів мультимодальних перевезень, пов'язані з дисбалансом потужностей порт-терміналів, порт-залізниць та порт-автодоріг. Встановлено "вузькі місця" порт-терміналів, порт-залізниць та порт-автодороги, які потребують негайного вирішення. Доведено необхідність у збалансуванні потужностей порт-терміналів, порт-залізниць та порт-автодоріг. Акцентовано на потребі зміни моделі управління портовою інфраструктурою. Розглянуто світовий досвід управління портовою інфраструктурою та встановлено його вплив на розвиток мультимодальних перевезень вантажів. Коротко охарактеризовано кожну з моделей управління портом, виокремлені за критеріями визначеними Світовим банком. Підкреслено, що кожна з розглянутих моделей супроводжується певним рівнем ризику як для держави, так і для приватного бізнесу. Наголошено на потребі наближення управління портами до моделі "порт-лендлорд". Розкрито сутність моделі "порт-лендлорд" та*

коротко охарактеризовано її відмінні риси. Підкреслено, що трансформація до моделі "порт-лендлорд" полягає не в отриманні АМПУ права власності на землю, а в набутті повноважень консолідованого контролю за ефективним користуванням портовими землями, комплексним розвитком портової інфраструктури і збалансуванню потужнос-тей порт-терміналів, порт-залізниць та порт-автодоріг. Здійснено спробу обґрунтувати доцільність консолідації контролю за користуванням землею портових та припортових територій та наближення до моделі управління "порт-лендлорд" як запоруки розвитку мультимодальних перевезень. Розроблено Дорожню карту трансформації до моделі "порт-лендлорд" та коротко охарактеризовано кожен з її етапів. Узагальнено результати досліджень.

*The article focuses on the main problems of development of multimodal transport of goods. The emphasis on the importance of the model of management of seaports in the development of containerization and multimodal transport. It is established that the throughput of containerized cargo in the ports of Ukraine in recent years, almost coincides with a cyclical recovery in the Ukrainian economy and the cyclical recovery of container traffic in the world, but by international standards it remains relatively low. Foresight methodology is implemented forecasts of container traffic in the medium and long time horizons. Analyzed quality of port infrastructure carried out according to the world economic forum. Highlighted serious problems of the multimodal transport operator, associated with the imbalance of capacities of port terminals, the port railway and port road. Established bottlenecks in port terminals, the port railway and port road, which require immediate solutions. The proven need for balancing the capacities of port terminals, the port railway and port road. Accented on the necessity of changing the governance model of the port infrastructure. Reviewed global experience in the management of port infrastructure and its impact on the development of multimodal transport. Summarize each of the models of port management, allocated according to criteria defined by the world Bank. Emphasized that each of the considered models accompanied by a certain level of risk for the state and for private business. Emphasized the necessity of approaching the management ports to the model of "port-landlord". The essence of the model of "port-landlord" and briefly described its distinctive character. Stressed that the transformation to the model of "port-landlord" is not making ASD the rights of land ownership and the attainment of powers consolidated control over the efficient use of port land, comprehensive development of port infrastructure and capacity balancing-Tay port terminals, the port railway and port road. An attempt was made to justify the consolidation of control over the use of land for port and port areas and approach to model management "port landlord" as key to the development of multimodal transport. Developed a Road map of transformation to the model of "port-landlord" and summarizes each of its stages. Summarizes the results of the research.*

*Ключові слова: контейнерні перевезення, модель "порт-лендлорд", мультимодальні перевезення вантажів, оператори мультимодальних перевезень, портова інфраструктура, порт-термінали, порт-залізниця, порт-автодороги.*

*Key words: container transportation, model "port landlord", multimodal transportation, multimodal operators, port infrastructure, port terminals, port-rail, port-road.*

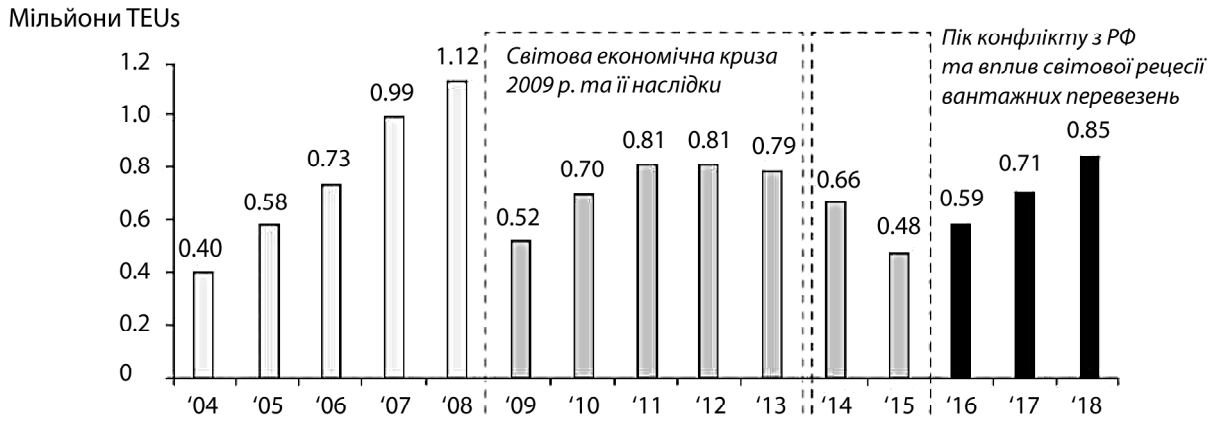
## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сталий розвиток України у довгостроковій перспективі як імпортера та експортера контейнерних вантажів значною мірою залежить від здатності держави забезпечити розвиток мультимодальних перевезень — перевезень вантажів двома або більше видами транспорту, яке організовується під відповідальністю оператора мультимодальних перевезень на основі єдиного договору про мультимодальне перевезення [4].

Існуюча ж наразі модель управління морськими портами не відповідає міжнародній практиці та не здатна сприяти розвитку мультимодальних перевезень, а отже, потребує на трансформацію до моделі управління, спроможної забезпечити розбудову портової інфраструктури та подальший розвиток контейнерних перевезень, чим саме і актуалізується тематика цього дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що розвиток мультимодальних перевезень вантажів не



**Рис. 1. Пропускна здатність контейнерних вантажів в українських морських портах протягом 2004—2017 рр.**

Джерело: [2, с. 11].

залишає байдужими як практиків, так і провідних вітчизняних науковців. Питання розвитку мультимодальних перевезень вантажів досліджували такі провідні українські вчені: А.С. Сергєєв, С.В. Ківаов, В.М. Лехан, Д.О. Плеханов та ін. Водночас, попри досить ґрунтовні дослідження з цієї проблематики, питання з пошуку шляхів прискорення розвитку мультимодальних перевезень вантажів не втрачають своєї актуальності, а навпаки, з розвитком світової торгівлі, набувають нового змісту.

**МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування доцільності трансформації до моделі управління "порт-лендлорд" як запоруки розвитку мультимодальних перевезень вантажів.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

За оперативними даними Адміністрації морських портів України (далі — АМПУ) протягом 2019 р. у портах України було перевантажено майже 1,01 млн TEU контейнерів (історично максимальний показник для України до настання глобальної економічної кризи 2009 року), що в кілька разів перевищує середні світові показники на ринку контейнерних перевезень. Безперечним лідером по переробці контейнерів є дочірнє підприємство німецького концерну HHLA "Контейнерний Термінал Одеса". На долю компанії припадає 40% усіх контейнерів, що переробляються на вітчизняному ринку. Більше половини цього обсягу (649,5 тис. TEU) перевалили два контейнерних терміналу Одеського порту — ДП "Контейнерний термінал Одеса" (КТО) і "Бруклін-Київ Порт". Причому лідер вітчизняного контейнерного ринку — ДП "КТО" — перевалив 389,9 тис. TEU. Згідно з даними ТОВ "Бруклін-Київ Порт" термінал перевантажив 257,9 тис. TEU [7].

За прогнозами, здійсненими за форсайт-методологією обсяги контейнерних перевезень зростатимуть і надалі, оскільки наразі в морські порти України здійснюють судозаходи 15 найбільших судноплавних компаній, на частку яких припадає 99,5% загального обсягу контейнерів. У трійці лідерів — Maersk Line, CMA CGM,

**Таблиця 1. Оцінка якості портової інфраструктури України в Глобальному індексі конкурентоспроможності**

Показник	Рейтинг				
	2011–2012	2013–2014	2015–2016	2016–2017	2017–2018
2.01 Якість інфраструктури в цілому	71 ↑	70 ↑	69 ↑	75 ↓	78 ↓
2.04 Якість портової інфраструктури	96 ↓	94 ↑	108 ↓	96 ↑	93 ↑

Джерело: [8].

MSC, які забезпечують більше половини всього контейнерного ринку України (53,5%).

Окрім того порти України включені в маршрути океанських сервісів:

- Bosphorus Express Service (BEX) — щотижневий сервіс альянсу Ocean Alliance з судозаходів до морського порту Одеса;
- ZIM Med Pacific (ZMP) — щотижневий сервіс компанії ZIM з Далекосхідних портів із заходом до морського порту Одеса;
- ECUMED — щотижневий сервіс Maersk Line з Латинської Америки із заходом до морського порту Південної;
- Middle East (ME3) — щотижневий сервіс компанії Maersk Line, який з'єднав українські порти з країнами Близького Сходу [1].

Пропускна ж здатність контейнерних вантажопотоків у портах України в останні роки практично збігається з циклічним відновленням в українській економіці, а також із циклічним відновленням контейнерних перевезень у світі, однак за міжнародними стандартами лишається відносно низькою (рис. 1).

Якість же портової інфраструктури за оцінкою Світового економічного форуму у 2018 р. набрала лише 3.2 бали з 7 можливих (табл. 1). У той час, як позиції основних конкурентів України в Чорноморсько-Азовському басейні є набагато вищими.

У 2019 році через низку "вузьких місць" інфраструктури завантаженість портових потужностей становила лише 52—53%. Наразі порти готові здійснити стільки контейнерних вантажопотоків, скільки здатні

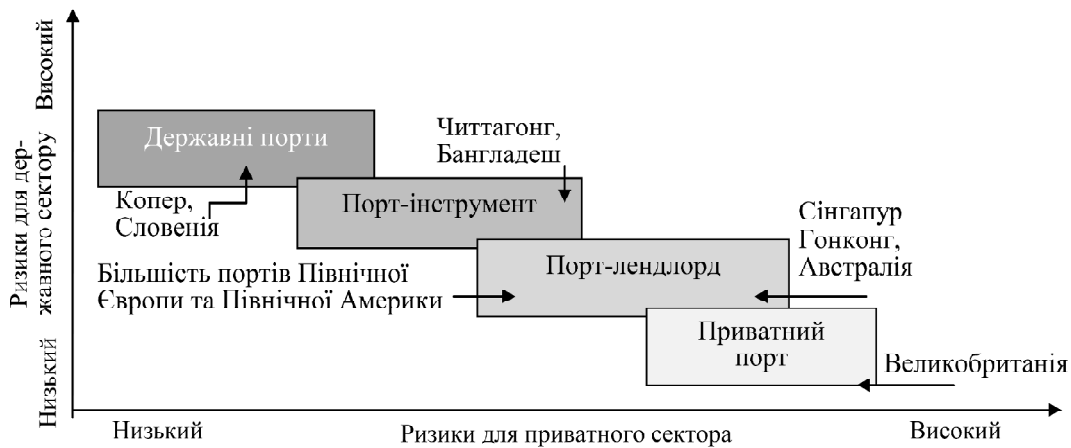


Рис. 2. Моделі управління морськими портами у світовій практиці

Джерело: [2, с. 13].

транспортувати мультимодальні перевізники. А отже, для розвитку мультимодальних перевезень, насамперед, варто збалансувати потужності порт-терміналів, порт-залізниці та порт-автодороги.

Перші кроки щодо вирішення питань збалансованості потужностей, а саме вирішення питань дефіциту тяги і рухомого складу на Укрзалізниці вже здійснено — прийнято Постанову КМУ "Про реалізацію експериментального проекту щодо допуску приватних локомотивів до роботи окремими маршрутами на залізничних коліях загального користування" від 04.12.2019 р. № 1043 [5], якою передбачено реалізація до 04.12.2021 р. експериментального проекту з допуску приватних локомотивів до роботи окремими маршрутами на залізничних коліях загального користування. Проте вирішити питання пропускну здатності портової залізниці лише шляхом лібералізації залізничної тяги не вдасться. Ситуація, що склалась більш потребує на розбудову припортових залізниць.

З порт-автодорогами ситуація іншого характеру. Дефіциту автотранспорту не спостерігається. Проте питання боротьби з перевантаженням автотранспорту, відпрацюванням логістики, за якої потік фур не заважатиме життю населення портових міст, а пересування вантажного автотранспорту не призводитиме до руйнування муніципальних доріг, шляхопроводів та мостів, утворенню заторів, а також погіршенню екологічної ситуації в населених пунктах припортової зони постає досить гостро.

Вирішення питання збалансування потужностей порт-терміналів, порт-залізниць та порт-автодоріг можливе за умови зміни моделі управління портовою інфраструктурою, оскільки наявна модель управління українською галуззю морських портів не відповідає міжнародній практиці та навряд чи принесе в майбутньому стільки економічних благ, скільки можна було би отримати за умови введення більш впорядкованої моделі [2, с.12].

У світовій практиці порти за моделлю управління умовно поділяють на: державні порти, "порти-інструменти", "порти-лендлорди" та приватні порти [9] (рис. 2).

Державні порти — це порти, де держава одночасно є власником або іншим чином контролює використання портових земель, інфраструктури і термінальних потуж-

ностей та надає послуги з обробки вантажів [2, с.12]. Наразі така модель чітко спостерігається у Франції, Хорватії, Латвії та ін. країнах, де морські порти переважно перебувають у державній власності та контролюються адміністративними радами, що підпорядковуються державним органам влади [3, с. 8]. Зокрема законодавством Хорватії порти визнано суспільним благом, яким управляють центральні, окружні та муніципальні органи влади. Не допускаються права власності або права володіння ними. Право використання для здійснення портової діяльності надається лише на умовах концесії [2, с. 41].

Порти-інструменти відрізняються від попередніх правом володіння портовою адміністрацією землею, портовою інфраструктурою і термінальними потужностями та наданням можливості приватним операторам використовувати територію й обладнання порту для надання стивідорних послуг. Цій моделі надають перевагу країни, що розвиваються, зокрема, Індія, де порти працюють за сервісною схемою, тобто всі операції і послуги надаються приватними операторами.

Модель "порт-лендлорд" передбачає, що держава, будучи власником або іншим чином контролюючи використання портових земель, за договорами оренди чи концесії, надає корпоративними операторами право на розвиток термінальних потужностей порту та його інфраструктури.

Водночас відмінною рисою приватних портів є повне виключення публічного сектору із діяльності порту. За такої моделі портовими землями, інфраструктурою та термінальними потужностями володіють приватні компанії, які і виконують всі регулятивні та операційні функції [3, с. 8].

Кожна з названих моделей супроводжується певним рівнем ризику як для держави, так і для приватного бізнесу, тож, рішення щодо вибору тієї чи іншої моделі управління морськими портами має бути досить виваженим та ґрунтуватись на результатах вивчення світового досвіду.

Зокрема, згідно з Конституцією Франції морські порти країни перебувають у державній власності та контролюються адміністративними радами, які підпорядковуються Раді міністрів Франції. У державній власності

перебувають і порти ПАР, управління якими здійснюється державною компанією "Транснет".

В Японії управління морськими портами здійснюється портовими адміністраціями (які входять до складу префектури і контролюються урядом) та функціонують за моделлю "порт-інструмент", де порти забезпечують як інфраструктуру, так і термінальні потужності, залишаючи операції з перевезення вантажів приватним компаніям [6, с. 8].

Більшість портів європейських країн наразі працюють за моделлю "порт-лендлорд" (земельних концесій), за якої портова адміністрація виступає в ролі лендлорда, в розпорядженні якого знаходяться землі в межах акваторій портів. Водночас приватні портові оператори здійснюють стивідорну діяльність на землях і причалах, отриманих в концесію терміном до 40 років (з правом подальшого продовження договорів концесії) та сплачують концесійні платежі, визначені портовою адміністрацією, виходячи з площі земельної ділянки, переданої у тимчасове користування та інших критеріїв [2, с. 16].

У США у кількісному вимірі існує приблизно стільки ж портів-лендлордів, скільки й державних портів. Порівняно з іншими регіонами світу управління портами в США дуже стабільне, проте тиск на портові адміністрації щодо самофінансування шляхом більш ефективного використання своїх активів постійно зростає, перетворюючи їх на справжніх розпорядників активів [2, с. 21].

Морські порти Китаю до 1984 року повністю належали центральному уряду, який мав усі повноваження щодо управління та регулювання їх діяльності. Починаючи з 2004 року з прийняттям китайським урядом Закону про морські порти, портова влада була змінена на адміністрації, а підприємства — корпоративізовані на користь місцевих органів самоврядування і приватного капіталу, що дозволило муніципалітетам самостійно працювати з іноземними партнерами.

Модель управління морськими портами Великої Британії вирізняється серед інших країн тим, що починаючи з 1991 року система управління портами країни максимально наблизилась до моделі приватного порту. У приватну власність було передано не тільки активи порту, але і земельні ресурси. Причиною прийняття такого рішення стало прагнення уряду підвищити привабливість портів країни для приватних інвесторів та створити сприятливе середовище для реалізації масштабних проєктів із розвитку портової інфраструктури.

Таким чином, узагальнюючи світовий досвід управління морськими портами, приходимо до висновку, що

Внесення змін до Закону України «Про морські порти» №4709-VI та Земельного кодексу України

Корпоратизація АМПУ

Передача державних портових операторів (стивідорів) в концесію

Створення Портової ради

Встановлення діалогу із зацікавленими сторонами

Визначення меж територій портів

Консолідація управління / контролю над портами

Управління територіями портів стратегічного значення

Закріплення на законодавчому рівні повноцінного наділення портових адміністрацій функцією «лендлорда», що складається з низки загальних елементів: управління, обслуговування та розвитку портового майна та земель; забезпечення функціонування інфраструктури та об'єктів господарства; а також розробка та реалізація стратегій розвитку, пов'язаних з експлуатацією портового майна

Перетворення АМПУ з державного унітарного підприємства в акціонерне товариство. 100% акцій яких належить державі. мінімізація участі держави та політичного впливу на рішення органу

Консолідація можливостей портової адміністрації по управлінню, плануванню та розвитку портових територій.

Створення Портової Ради. Залучення до управління місцевої влади, Розгляд можливість передачі частини акцій муніципалітетам і/або обласним адміністраціям в рахунок передачі у власність або управління припортових земель, які перебувають паразі у власності держави або органів місцевого самоврядування.

Розробка політики взаємодії зі стейкхолдерами, включаючи дивідендну політику, інвестиційну політику, політику плавання та прийняття рішень тощо.

Визначення і закріплення на законодавчому рівні меж територій портів. Розрізнення портів стратегічного та вторинного значення. Потенційна кластеризація портів стратегічного значення

Ідентифікація поточних прав власності та порядку землекористування у портах стратегічного значення. Здійснення вибору підходу до консолідації управління/контролю над портами стратегічного значення. Визначення переваг від консолідації управління/контролю

Вибір інструментів для передачі контролю над територіями портів стратегічного значення до портової адміністрації. Врегулювання управління портовою адміністрацією. Створення незалежної Наглядової ради.

Рис. 3. Дорожня карта трансформації до моделі управління "порт-лендлорд"

Джерело: авторське бачення.

для залучення інвестицій та реалізації масштабних проєктів із розвитку портової інфраструктури необхідно, насамперед, у портах України упорядкувати земельні відносини, а отже, вжити заходи щодо наближення до моделі "порт-лендлорд", за якої:

— АМПУ набуде повноважень системного координатора з користування портовими землями та комплексного розвитку портових територій (тобто повноважень регулятора розбудови портової інфраструктури та надання інвесторам у тимчасове користування земельних ділянок під забудови);

— інвестори отримують право протягом певного часу оперувати збудованими об'єктами портової інфраструктури, по закінченню якого матимуть можливість або ж продовжити дію договору (концесії/оренди), або ж повернути земельну ділянку разом із об'єктами портової інфраструктури до державної власності.

Підкреслимо трансформація до моделі "порт-лендлорд" полягає не в отриманні АМПУ права власності на землю, а в набутті повноважень консолідованого контролю за ефективним користуванням портовими землями, комплексним розвитком портової інфраструктури і збалансуванням потужностей порт-терміналів, порт-залізниць та порт-автодоріг.

Доцільність запровадження в Україні моделі "порт-лендлорд" обґрунтовується тим, що нині існуючий статус АМПУ обмежує його господарську діяльність у час-

тині оперування земельними ділянками і не дозволяє повноцінно реалізовувати положення Національної транспортної стратегії України до 2030 року.

Задля спрощення переходу морських портів України до моделі "порт-лендлорд" запропоновано Дорожню карту трансформації до моделі "порт-лендлорд", подану на рисунку 3.

Наразі вже здійснено перші кроки щодо передачі державних портових операторів (стивідорів) у концесію. Так, за інвестиційним проєктом у порту "Ольвія" передбачено передачу концесіонеру на строк 35 років цілісного майнового комплексу, що забезпечує комплексне надання послуг у порту та включає майно ДП "Стівідорна компанія "Ольвія", майно ДП "АМПУ", а також об'єкти, спеціально збудовані відповідно до умов концесійного договору.

Переможцем концесійного конкурсу за цим проєктом стала компанія QTerminals — провідний портовий оператор Держави Катар. Очікується, що передача концесіонеру цілісного майнового комплексу та державних портових операторів (стивідорів) у концесію дозволить:

- залучити в портову галузь 3,4 млрд грн прямих іноземних інвестицій;
- отримувати державі не менше 82 млн грн щорічних концесійних платежів;
- залучити 80 млн грн на розвиток інфраструктури м. Миколаїв [1].

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, переконані, що наближення до моделі управління "порт-лендлорд" надасть можливість:

- АМПУ успішно здійснювати комплексний контроль за ефективним користуванням землею портових і припортових територій, а також розбудовою портової інфраструктури;
- портам забезпечити підвищення їх інвестиційної привабливості портів;
- операторам мультимодальних перевезень забезпечити більш ефективну сполученість між різними видами транспорту та розвиток мультимодальних перевезень вантажу.

### Література:

1. Адміністрація морських портів України. URL: <http://www.uspa.gov.ua/ru/pokazateliraboty/pokazateli-raboty-2017>
2. Вдосконалення управління портовою галуззю України консолідація контролю за користуванням портовими територіями та наближення до моделі управління "порт-лендлорд": світовий досвід і перспективи реформування в українському контексті. Світовий банк. 2020. — 76 с. URL: <http://www.uspa.gov.ua/>
3. Ківалов С.В. Адміністрація морських портів України: чи не зайва структура? LEX PORTUS. 2017. № 2 (4). С. 5—20.
4. Про морські порти. Закон України від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
5. Про реалізацію експериментального проєкту щодо допуску приватних локомотивів до роботи окре-

мими маршрутами на залізничних коліях загального користування. Постанова КМУ від 04 грудня 2019 р. № 1043. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizaciyu-eksperimentalnogo-pr-a1043>

6. Сергеев А.С. Мировая практика управления морскими портами в условиях свободного режима коммерческой деятельности. Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2014. № 4. С. 3—14.

7. У 2019 морські порти України перевалили понад 1 млн TEU контейнерів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2019-morski-porti-ukrayini>

8. The Global Competitiveness Report. URL: <http://www3.weforum.org/>

9. Alternative Port Management Structures And Ownership Models. World Bank Port Reform Tool Kit. URL: [http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03\\_TOOLKIT\\_Module3.pdf](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3.pdf)

### References:

1. Administration of seaports of Ukraine (2017), available at: <http://www.uspa.gov.ua/en/pokazateliraboty/pokazateli-raboty-2017> (Accessed 4 April 2020).
2. The World Bank (2020), "Improving the management of the port industry of Ukraine, consolidation of control over the use of port territories and approximation to the management model "Port Landlord": world experience and prospects for reform in the Ukrainian context", available at: <http://www.uspa.gov.ua/> (Accessed 7 April 2020).
3. Kivalov, S.V. (2017), "Administration of seaports of Ukraine: isn't it a superfluous structure?", LEX PORTUS?, vol. 2 (4), pp. 5—20.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About seaports", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (Accessed 2 April 2020).
5. The Cabinet of Ministers (2019), Resolution "On the implementation of an experimental project on the admission of private locomotives to work on separate routes on public railways", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizaciyu-eksperimentalnogo-pr-a1043> (Accessed 5 April 2020).
6. Sergeev, A.S. (2014), "World practice of seaport management in the conditions of free mode of commercial activity", Izvestia Dahl of the non-eastern federal university. Economics and management, vol. 4, pp. 3—14.
7. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "In 2019, the seaports of Ukraine handled more than 1 million TEU containers", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2019-morski-porti-ukrayini> (Accessed 11 April 2020).
8. The Global Competitiveness Report (2020), available at: <http://www3.weforum.org/> (Accessed 6 April 2020).
9. World Bank Port Reform Tool Kit (2020), "Alternative Port Management Structures And Ownership Models", available at: [http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03\\_TOOLKIT\\_Module3.pdf](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3.pdf) (Accessed 9 April 2020).

*Стаття надійшла до редакції 11.07.2020 р.*