

УДК 656.62:338.47

JEL Classification R490, O210

Боняр Світлана Михайлівна, д.е.н, проф.

(в.о. декана факультету управління і технологій, Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID ID 0000-0001-8910-7100

Будник Вікторія Анатоліївна, к.е.н., проф.

(професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID ID 0000-0002-8936-0875

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ ШЛЯХОМ РОЗБУДОВИ МЕРЕЖІ ПОРТОВИХ ХАБІВ

Мета дослідження полягає у формуванні принципів стратегічного планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту шляхом розбудови мережі портів хабів на внутрішніх водних шляхах України.

Як стратегічну ціль у системі стратегічного управління діяльністю підприємств внутрішнього водного транспорту України запропоновано розглядати створення ефективної логістичної системи перевезень та переробки вантажів внутрішніми водними шляхами внаслідок розбудови мережі багатофункціональних портів хабів, термінальних комплексів і мультимодальних логістичних центрів на засадах інтеграції зусиль усіх зацікавлених сторін, а саме: держави, судновласників і операторів перевезень, річкових портів і власників портів терміналів, а також замовників послуг підприємств внутрішнього водного транспорту.

В дослідженні систематизовано чинники, які характеризують доцільність, привабливість та ефективність участі підприємств внутрішнього водного транспорту та виробників продукції, що транспортується та переробляється на внутрішніх водних шляхах, в розбудові мережі річкових портів хабів.

Також сформовано принципи стратегічного планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту як портів хабів на внутрішніх водних шляхах України, основними з яких є: розгляд функціонування портів хабів в цілому як об'єкт стратегічного управління; солідарність учасників діяльності портів хабів щодо досягнення спільної стратегічної цілі; досягнення збалансованості інтересів учасників діяльності портів хабів щодо обсягів фінансування у розвиток хабів, рівня цін та тарифів на послуги, що надаються при перевантаженні та транспортуванні вантажів внутрішніми водними шляхами, та інших аспектів надання послуг в межах портів хабів.

Використання розроблених підходів до стратегічного управління розбудовою мережі портів хабів на внутрішніх водних шляхах України сприятиме залученню вантажопотоків, гармонізації інтересів як підприємств внутрішнього водного транспорту, так і замовників послуг з перевезення та переробки вантажів та створенню умов задля забезпечення потреб економіки держави та екологізації перевезень.

© Боняр С.М., Будник В.А., 2023

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, підприємства водного транспорту, портовий хаб.

Постановка проблеми. Послуги підприємств внутрішнього водного транспорту України є важливою складовою національної транспортно-логістичної системи та мультимодальних шляхів доставки, покликаною забезпечувати потреби економіки країни в здійсненні експортних та внутрішніх перевезень. Тривалий занепад внутрішнього судноплавства та, водночас, наявність значного потенціалу збільшення перевезень водними шляхами є передумовами доцільності комплексного розв'язання питань підвищення ефективності функціонування підприємств внутрішнього водного транспорту, серед яких чільне місце посідає стратегічне планування їхнього розвитку.

Однією із стратегічних цілей щодо створення стійкої логістичної системи внутрішнього водного транспорту є розбудова багатофункціональних портових хабів з метою інтеграції зусиль річкових портів, операторів перевезень, власників портових терміналів, замовників послуг та інших зацікавлених сторін, що беруть участь у процесі перевезень, чим і обґрунтована актуальність досліджень щодо формування методологічних засад розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту (ПВВТ) як логістичних транспортних хабів на внутрішніх водних шляхах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні питання підвищення ефективності діяльності сфери внутрішнього водного транспорту України розглянуто в працях Буркинського Б., Андрєєвої Н., Грищенко В. [1], Деркач Е. [2], Підлісного П.І. [3], Райчевої Л. [4], Церковної А. [5] та багатьох інших науковців.

Теоретичним питанням функціонування портових хабів присвячено дослідження вітчизняних учених Крамського С., Нікольського В. [6], Казарезова А., Верланова Ю., Верланова О. [7], Свірідової С., Захарченко Ю. [8], Ярової Н., Воркунової О. [9] тощо.

Проте потребує подальшого наукового опрацювання розроблення питань формування підходів та принципів стратегічного планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту України як портових хабів з урахуванням їх особливостей та економічних реалій функціонування в умовах сьогодення.

Мета статті – формування принципів стратегічного планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту шляхом розбудови мережі портових хабів на внутрішніх водних шляхах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Подальший розвиток внутрішнього водного транспорту (ВВТ) є одним із стратегічних завдань, передбачених Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року [10], що необхідно виконати для розв'язання проблем функціонування транспортної галузі держави. Так, для розбудови конкурентоспроможної та ефективної транспортної системи передбачено реалізацію таких завдань у воднотранспортній сфері: часткова переорієнтація вантажних перевезень на залізничний та внутрішній водний транспорт та поступова лібералізація вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами; перегляд політики формування річкових тарифів та зборів з метою стимулювання розвитку внутрішнього водного транспорту; поліпшення судноплавних характеристик та збільшення обсягів перевезень з використанням внутрішніх водних шляхів у 5 разів; модернізація інфраструктури річкового транспорту. Також поставлені завдання щодо впровадження механізму економічного стимулювання переходу вантажних та пасажирських перевезень на залізничний та водний види транспорту з метою функціонування безпечного для суспільства, екологічно чистого та енергоефективного транспорту.

Доцільність розвитку ВВТ України обґрунтовується такими загальновідомими характеристиками воднотранспортних перевезень: найменше значення собівартості

надання послуг на 1 умовну тонну вантажу; менший від інших видів транспорту негативний вплив на довкілля та екологію; значні переваги за показниками енергоефективності та витрат палива; вигідне географічне положення країни та значний потенціал щодо транзитних перевезень водними шляхами.

Водночас, занепад річкового господарства, що спостерігається, на жаль, протягом існування незалежної України попри наявність однієї з найбільших судноплавних річок (р. Дніпро) та інших важливих водних шляхів міжнародного значення (річки Дунай, Дністер), викликаний впливом таких чинників: недосконалістю нормативно-правової бази в галузі внутрішнього водного транспорту; втратою судноплавних характеристик водними артеріями держави внаслідок хронічного недофінансування витрат на утримання об'єктів інфраструктури, гідротехнічних споруд річкових водних шляхів тощо; скороченням інвестицій в основний капітал на річковому транспорті; занепадом суднобудівельно-судноремонтної сфери; відсутністю ефективної та економічно обгрунтованої взаємодії держави та суб'єктів господарювання з метою розвитку внутрішнього водного транспорту; недоліками державного управління транспортним комплексом, пов'язаними з невикористанням потенційних можливостей річкових шляхів тощо.

Вагомим поштовхом для реформування системи перевезень водним транспортом слід уважати довгоочікувану бізнесом та державою ухвалу Закону України «Про внутрішній водний транспорт» [11], який визначає правові, економічні та організаційні засади функціонування внутрішнього водного транспорту і спрямований на створення сприятливих умов для його розвитку, задоволення потреб у доступних, якісних та безпечних перевезеннях. Прийняття зазначеного Закону відповідно до реалізації євроінтеграційного курсу України узгоджує правові відносини у галузі судноплавства на внутрішніх водних шляхах України, регулює використання річкових водних шляхів та їх прибережних смуг для судноплавства, встановлює правовий режим інфраструктурних об'єктів внутрішнього водного транспорту, регламентує діяльність виконавчих органів, власників портів (терміналів), судновласників, інших суб'єктів, що займаються господарською діяльністю у сфері внутрішнього водного транспорту, та захищає права та інтереси користувачів їхніх послуг.

Закон [11] передбачає, що основою для планування розвитку внутрішнього водного транспорту з метою створення конкурентоспроможної, безпечної і привабливої для бізнесу воднотранспортної сфери, що задовольняє потреби ринку вантажних перевезень, є Стратегія розвитку внутрішнього водного транспорту України. Вказана Стратегія включає короткострокові, середньострокові та довгострокові плани розвитку та розробляється з урахуванням прогнозів щодо вантажопотоків, інвестування, основних напрямів та джерел фінансування, планів розвитку національної транспортної системи, річкових портів (терміналів), інших об'єктів інфраструктури внутрішнього водного транспорту, стратегії розвитку морських портів України, а також щодо забезпечення безпеки судноплавства та захисту навколишнього природного середовища.

Відповідно до проєкту Стратегії розвитку внутрішнього водного транспорту України [12] перевезення ВВТ розглядаються як вид транспорту, який необхідно розвивати для підтримки економіки шляхом збільшення кількості транспортних та логістичних альтернатив з метою створення більш ефективної та стійкої логістичної системи. ВВТ має значний потенціал щодо зниження логістичних витрат, витрат палива, викидів у повітря, заторів, шуму та аварійних подій. Розвиток річкового транспорту, що забезпечує «зелені» перевезення, матиме значний позитивний вплив і на соціальний розвиток та навколишнє природне середовище України.

Розвиток внутрішнього водного руху повністю відповідає умовам Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII, яка, серед іншого, передбачає співробітництво в галузі управління транспортом та розвиток інфраструктури, зокрема, покращення транспортної мережі та модернізацію інфраструктури; розвиток галузевих стратегій на основі національної транспортної політики (зокрема, нормативні вимоги щодо модернізації технічного обладнання і транспортних парків для дотримання найвищих міжнародних стандартів) щодо річкового транспорту; зближення національних технічних регламентів, стандартів та процедур оцінки відповідності з європейськими [12].

Реалізація Стратегії [12] покликана розв'язати такі основні проблеми використання внутрішніх водних шляхів України (ВВШ):

- недостатня розвиненість інфраструктури: більшість внутрішніх водних шляхів потребують ремонту та модернізації, відсутність адекватних пристаней, терміналів та інших необхідних об'єктів інфраструктури обмежує потенціал водного транспорту.

- обмежені географічні можливості: Україна має складну географічну конфігурацію з різними водними шляхами, але їх сполучення та доступність обмежені, що ускладнює ефективний транспорт вантажів по водних шляхах.

- низький рівень інвестицій: відсутність достатнього фінансування і інвестицій у розвиток внутрішнього водного транспорту призводить до занепаду і незадовільного стану водних шляхів, а також неспроможності покращити і розширити існуючу інфраструктуру.

- відсутність конкурентоспроможності: внутрішній водний транспорт стикається з конкуренцією з інших видів транспорту, таких як автомобільний і залізничний, які мають більш широкий регіон охоплення і швидшу доставку.

- правові та регуляторні перешкоди: відсутність чіткого регуляторного середовища та недостатня законодавча база щодо використання внутрішніх водних шляхів обмежує розвиток судноплавства та використання потенціалу водного транспорту.

- екологічні проблеми: забруднення водних шляхів, зокрема через викиди та скиди промислових та сільськогосподарських відходів, може негативно впливати на стан водних ресурсів та шкодити екосистемам тощо.

Україна має більш ніж 6 000 кілометрів потенційно судноплавних водних шляхів, серед яких найбільшими є річки Дніпро (1 013 км), Десна (605,5 км) та Прип'ять (62,5 км). В українській частині річки Дунай судноплавна ділянка простягається на 170 км, а судноплавна частина Південного Бугу - на 199 км.

Потенційна вантажна база включає 12 областей, з яких вантажі мають потенціал для перевезення річкою Дніпро. Загалом, при умові зростання економіки країни, ця база оцінюється приблизно в 60 млн тонн, з можливим збільшенням до 80 млн тонн до 2030 року за умови переорієнтації перевезень з автодоріг на внутрішні водні шляхи (ВВШ), активізації міжнародної торгівлі та приваблення нових вантажів на ВВШ шляхом лібералізації перевезень. Зважаючи на тенденцію економіки України до експорту, вантажі, перевезені Дніпром, можуть досягти 45 млн тонн на рік (30 млн тонн експорту та 15 млн тонн імпорту) при умові модернізації шлюзів та розвитку транспортної інфраструктури на ВВШ.

В Україні працює 20 річкових портів та терміналів, які спеціалізуються на обробці вантажів. Наявна концентрація основних річкових портів (у містах Київ, Херсон, Запоріжжя, Дніпро, Нікополь, Миколаїв, Черкаси), терміналів та судноремонтних баз (у

містах Херсон, Запоріжжя, Миколаїв) належить різним приватним промисловим і агропромисловим компаніям, які активно діють на ринку послуг річкового транспорту. В річкових портах Києва, Миколаєва та Херсона розташовані міжнародні пункти пропуску через державний кордон. За даними державного підприємства «Класифікаційне товариство Регістр судноплавства України», в країні зареєстровано понад 1 000 плавзасобів внутрішнього плавання та змішаного плавання, які придатні для роботи на внутрішніх водних шляхах. Однак, більшість цього флоту є застарілим, з середнім віком понад 30 років. Обмежена кількість сучасних суден є однією з перешкод для подальшого розвитку. Перевезення вантажів здійснюється за допомогою баржо-буксирних зчіпок або суден типу «річка-море» [12].

Виділено такі цілі реалізації Стратегії розвитку внутрішнього водного транспорту України:

- модернізація та розвиток інфраструктури. Забезпечення високоякісної і сучасної інфраструктури внутрішнього водного транспорту, включаючи ремонт та будівництво річкових портів, терміналів, шлюзів, судноремонтних баз та інших об'єктів.

- збільшення потенціалу перевезень. Підвищення вантажопотоків на внутрішніх водних шляхах шляхом залучення нових вантажів, активізації міжнародної торгівлі, лібералізації перевезень та зміцнення конкурентоспроможності внутрішнього водного транспорту.

- підвищення ефективності та безпеки судноплавства. Запровадження сучасних технологій, стандартів безпеки та навігації, а також покращення управління та контролю за судноплавством з метою забезпечення безпеки суден, захисту навколишнього середовища та зменшення ризиків аварій.

- розвиток суднобудування та флоту: Підтримка розвитку суднобудівної галузі, стимулювання будівництва сучасних суден, модернізація та оновлення флоту внутрішнього водного транспорту для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

- сприяння інтеграції з міжнародними транспортними мережами: Розвиток співпраці з міжнародними партнерами, включаючи країни-сусіди та міжнародні організації, з метою підвищення ефективності перевезень, сприяння транзитному транспорту та розширення міжнародних транспортних коридорів.

- підтримка інновацій та розвиток галузі: Стимулювання інноваційних рішень та технологій у внутрішньому водному транспорті, підтримка досліджень та розвитку нових підходів для покращення конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі.

- забезпечення розвитку кадрового потенціалу: Підготовка та підвищення кваліфікації фахівців у сфері внутрішнього водного транспорту, забезпечення наявності достатньої кількості кваліфікованих кадрів для підтримки розвитку галузі.

Для надання конкурентоспроможних послуг з перевезень внутрішнього водного транспорту передбачено реалізацію наступних заходів:

- розвиток і модернізація інфраструктури шляхом вдосконалення та розширення річкових портів, терміналів, шлюзів та інших об'єктів інфраструктури ВВТ з метою забезпечення ефективної обробки та перевезення вантажів;

- стимулювання сучасних технологій та інновацій через підтримку впровадження новітніх технологій, автоматизації та цифровізація процесів управління, навігації та безпеки судноплавства на внутрішніх водних шляхах;

- підвищення безпеки та якості послуг завдяки запровадженню стандартів безпеки та якості вантажних перевезень на ВВТ, забезпеченню високого рівня безпеки судноплавства, надання професійних послуг та задоволення потреб клієнтів;

- розвиток міжнародного співробітництва шляхом підтримки співпраці з

міжнародними партнерами, включаючи країни-сусіди та міжнародні транспортні організації, з метою створення спільних транспортних коридорів та забезпечення міжнародного доступу до ВВТ;

- фінансова підтримка та стимулювання через надання фінансової підтримки та стимулів для розвитку ВВТ, включаючи надання пільгових кредитів, інвестиційних пільг, залучення приватного капіталу та інших заходів для забезпечення фінансової стабільності та зростання галузі;

- підвищення кваліфікації фахівців, включаючи навчання з управління судном, безпеки судноплавства та логістики;

- сприяння інтеграції ВВТ в логістичні ланцюги шляхом забезпечення співпраці та координації з іншими видами транспорту (автотранспорт, залізничний транспорт, морський транспорт) для створення ефективних міжнародних логістичних ланцюгів та інтермодального перевезення вантажів; забезпечення інтеграції основних українських судноплавних ВВШ до транс'європейських коридорів TEN-T;

- рекламування та просування ВВТ, проведення маркетингових заходів, рекламних кампаній та інших заходів з просування ВВТ як конкурентоспроможного та екологічно чистого виду транспорту;

- залучення інвестицій для розвитку і модернізації галузі ВВТ, залучення іноземних інвесторів та встановлення сприятливого інвестиційного клімату;

- створення сприятливого регуляторного середовища, спрямованого на стимулювання розвитку ВВТ та спрощення адміністративних процедур;

- забезпечення механізму швидкого реагування на будь-які питання щодо екологічних аспектів на ВВШ, таких як негайне реагування на викиди небезпечних речовин або забруднювачів.

При цьому ефективне надання послуг внутрішнього водного транспорту передбачає інтеграцію зусиль держави та бізнесу задля створення ефективної логістичної системи перевезень внутрішніми водними шляхами, а створення багатofункціональних портових хабів, термінальних комплексів і мультимодальних логістичних центрів на ВВШ та оновлення вантажного флоту є необхідними кроками до реалізації вищенаведених заходів розвитку ВВТ.

Стратегічне планування в системі стратегічного управління діяльністю ПВВТ підпорядковане виявленню та реалізації можливостей ПВВТ щодо сталого розвитку, переслідує за мету забезпечення реалізації сформованих підприємствами загально-корпоративних стратегій, спрямоване на формування шляхів досягнення загальних цілей діяльності та має здійснюватися з урахуванням прогнозів щодо вантажопотоків, інвестування, основних напрямів та джерел фінансування, планів розвитку національної транспортної системи та генеральної схеми планування території України.

Оскільки ефективне функціонування ПВВТ можливе на засадах інтеграції зусиль усіх зацікавлених сторін шляхом гармонізації інтересів усіх учасників логістичного процесу, стратегічне планування розбудови портових хабів на ВВШ має здійснюватися за участю судовласників, операторів перевезень, річкових портів, власників портових терміналів – з одного боку, як безпосередніх учасників ринку логістичних послуг, та клієнтів – промислових і агропромислових компаній, які є замовниками послуг та зацікавлені у розвитку інфраструктури перевезень ВВШ. Передувати створенню логістичної річкової інфраструктури має аналіз вантажної бази за видами вантажів та напрямками перевезень.

В таблиці 1 систематизовано чинники, які характеризують доцільність, привабливість та ефективність участі ПВВТ та інших зацікавлених сторін у розбудові мережі портових хабів на ВВШ України.

Розглядаючи як стратегічну ціль в системі стратегічного управління розвитком ПВВТ розбудову багатофункціональних портових хабів, запропоновано використовувати такі принципи стратегічного планування:

Таблиця 1. Чинники, що характеризують доцільність розбудови мережі портових хабів у сфері ВВТ з позицій зацікавлених сторін

Учасники розбудови мережі портових хабів у сфері ВВТ	Чинники, які характеризують доцільність, привабливість та ефективність участі
існуючі річкові порти та власники портових терміналів	залучення вантажопотоків
	нарощування виробничих потужностей з використанням коштів замовників послуг при нестачі власних джерел фінансування
	покращення рівня логістичного сервісу
судновласники та оператори перевезень внутрішніми водними шляхами	збільшення вантажної бази перевезень, що характеризуватиметься сталим обсягом вантажопотоків
	зменшення собівартості надання послуг при обслуговуванні суден на власних портових терміналах
	отримання інших ресурсних переваг
виробники вантажів, що транспортуються ВВТ	наявність стратегічних перспектив щодо оптимізації логістики
	зменшення логістичної складової в собівартості реалізації виробленої продукції при участі в створенні об'єктів з переробки та зберігання вантажів у річкових хабах (на річкових терміналах)
	отримання додаткового прибутку внаслідок пайової участі у функціонуванні портових хабів
	налагодження ланцюгів постачання з модернізованими існуючими потужностями на ВВШ
Держава в цілому	збільшення податків та інших надходжень до державного бюджету
	зменшення витрат на утримання автомобільних доріг через переорієнтацію вантажопотоків на внутрішні водні шляхи
	екологізація перевезень

Джерело: сформовано авторами

- розгляд функціонування портового хабу в цілому як об'єкту стратегічного управління;
- солідарність учасників діяльності портового хабу щодо досягнення спільної стратегічної цілі;
- рівність суб'єктів-учасників хабу;
- досягнення збалансованості інтересів ПВВТ щодо обсягів фінансування у розвиток хабу, рівня цін та тарифів на послуги, що надаються ПВВТ при перевантаженні та транспортуванні вантажів ВВШ, та інших аспектів надання послуг в межах портового хабу;
- автономне, відповідальне за власну ефективність функціонування кожного

підприємства, оскільки створення ієрархічних структур управління на ПБВТ недоцільне, водночас, участь у реалізації проєктів функціонування портових хабів протиставлена хаотичному формуванню взаємозв'язків та надає можливість отримання синергетичного ефекту, джерелом якого є вмотивованість кожного учасника щодо сталого розвитку хабу;

– зацікавленість ПБВТ, які є учасниками портового хабу, в досягненні компромісів щодо результатів діяльності кожного з них;

– органи державного управління застосовують непрямі методи регулювання діяльності портових хабів, тобто формують інституційне середовище, приймаючи нормативно-правові акти, використання яких дозволить окремим учасникам та портовому хабу в цілому підвищити ефективність надання послуг;

– формування стратегічного плану розвитку портового хабу на ВВП пропонується здійснювати за критерієм отримання максимального приросту внутрішньої вартості для кожного з учасників хабу.

Отже, стратегічне планування розвитку ПБВТ як учасників портових хабів має відбуватись з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін - перевізників, судновласників, портових операторів та виробників продукції, що перевантажується та перевозиться ВВП.

Висновки та пропозиції. Розбудова мережі портових хабів в сфері внутрішнього водного транспорту має здійснюватися на засадах інтеграції зусиль підприємств водного транспорту та клієнтури як сторін, зацікавлених щодо удосконалення надання послуг з перевезень річковими логістичними шляхами.

В роботі систематизовано чинники, які характеризують доцільність, привабливість та ефективність участі в розбудові мережі річкових хабів з позицій операторів перевезень, річкових портів і власників портових терміналів, виробників вантажів, що переробляються на внутрішніх водних шляхах, та інших зацікавлених сторін. Також сформовано принципи стратегічного планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту як портових хабів на внутрішніх водних шляхах України.

Подальші дослідження напряму стратегічного управління розвитком підприємств внутрішнього водного транспорту доцільно здійснити щодо розроблення питань організаційно-економічних засад утворення портових хабів на внутрішніх водних шляхах України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Буркинський Б.В., Андреева Н.М., Грищенко В.Ф. Коригування обсягів перевезення вантажів морським та внутрішнім водним транспортом України з урахуванням вимог екологізації соціально-відповідального бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-52> (дата звернення: 20.03.2023).

2. Деркач Е.М. Господарсько-правові основи функціонування та розвитку внутрішнього водного транспорту. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. №85. С. 69-76. URL: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i85.1827> (дата звернення: 22.03.2023).

3. Підлісний П. І. Внутрішній водний транспорт: історія, проблеми, напрями розвитку. *Економіст*. 2016. № 1. С. 10-20.

4. Райчева Л.І. Євроінтеграційний інституціональний вектор економічного розвитку водного транспорту. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 19-23. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.3> (дата звернення: 22.04.2023).

5. Церковна А.В., Рахімі А. М. Внутрішній водний транспорт України: проблеми та перспективи. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 21. Вип. 3 (52). С. 504- 528. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275828](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275828) (дата звернення: 22.04.2023).

6. Крамський С.О., Нікольський В. В. Циклічно-генетична методологія управління проектами організації системи інтермодального хабу в умовах невизначеності. Управління розвитком складних систем. №43. С. 40–46. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.40-46> (дата звернення: 25.04.2023).
7. Казарезов А. Я., Верланов Ю. Ю., Верланов О.Ю. Оцінювання продуктивності портів на основі критерія структурної відповідності вантажного потоку пропускній здатності порту. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. №14. С. 913-934. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2021.14.05> (дата звернення: 26.04.2023).
8. Свірідова С.С., Захарченко Ю.О. Основні шляхи та резерви потенціалу розвитку морських портів України. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2021. №5(57). С. 91-98.
9. Ярова Н.В., Воркунова О.В. Світова економічна концепція створення логістичного центру на базі морського торговельного порту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: 36. наук. праць. 2022. №4 (81). С. 27-42. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-4-27-42> (дата звернення: 27.04.2023).
10. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.04.2023).
11. Про внутрішній водний транспорт. Закон України від 03.12.2020 № 1054-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#n1565> (дата звернення: 25.03.2023).
12. Стратегія розвитку внутрішнього водного транспорту України (проект). URL: <https://mtu.gov.ua/news/33077.html> (дата звернення: 28.04.2023).

REFERENCES

1. Burkynskiy, B., Andryeyeva, N., Gryshchenko, V. (2022), «Adjustment of the volumes of cargo transportation by sea and inland water transport of Ukraine taking into account the environmental requirements of socially responsible business», *Economy and society*, vol. 43, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-52> (Accessed 20 March 2023).
2. Derkach, E. (2020), «Economic-Legal Basics for Functioning and Development of Inland Water Transport», *Actual problems of the state and law*, vol. 85, available at: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i85.1827> (Accessed 22 March 2023).
3. Pidlisny, P. (2016), «Inland water transport: history, problems, directions of development», *Economist*, № 1, p.p. 10-20.
4. Raicheva, L. (2023), «European integration institutional vector of economic development of water transport», *Entrepreneurship and innovation*, vol. 26, pp. 19-23, available at: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.3> (Accessed 22 April 2023).
5. Tserkovna, A., Rahimi, A. (2023), «Inland water transport of Ukraine: problems and prospects», *Market economy: modern management theory and practice*, Vol. 21, Issue 3 (52), pp. 504- 528, available at: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275828](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275828) (Accessed 22 April 2023).
6. Kramskiy, S., Nikolskiy, V. (2020), «Cyclic-genetic methodology of project management of the intermodal hub system under uncertainty», *Management of Development of Complex Systems*, vol. 43, pp. 40–46, available at: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.40-46> (Accessed 25 April 2023).
7. Kazariezov, A., Verlanov, Y., Verlanov, O. (2021), «Evaluation of port efficiency on the basis of criterion of structural compliance of cargo flow with port capacity», *Public Administration and Regional Development*, vol. 14, pp. 913-934, available at: <https://doi.org/10.34132/pard2021.14.05> (Accessed 26 April 2023).
8. Sviridova, S., Zakharchenko, Y. (2021), «The main ways and reserves of the development potential of seaports of Ukraine», *Economics: Time Realities*, (5), pp. 91-98.
9. Yarova, N., Vorkunova, O. (2022) «Global economic concept of creating a logistics center based on a maritime commercial port», *Development of management and entrepreneurship methods on transport*, 4 (81), pp. 27-42. available at: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-4-27-42> (Accessed 27 April 2023).
10. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), *The National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (Accessed 28 April 2023).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), *The Law of Ukraine «About inland water transport»*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#n1565> (Accessed 25 March 2023).
12. The Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine (2021), *Strategy for the development of inland water transport of Ukraine (project)*, available at: <https://mtu.gov.ua/news/33077.html> (Accessed 28 April 2023).

*Svitlana Boniar, Doctor of Economic Sciences, professor
(Acting Dean of the Faculty of Management and Technologies, the State University of Infrastructure and Technologies)*

*Viktoriia Budnyk, Candidate of Economic Sciences, professor
(Professor of the Department of Business Logistic and Transport Technologies, the State University of Infrastructure and Technologies)*

STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF INLAND WATERWAY TRANSPORT ENTERPRISES BY DEVELOPING A NETWORK OF PORT HUBS

The purpose of the work was to form the principles of strategic planning for the development of inland waterway transport enterprises by building a network of port hubs on the inland waterways of Ukraine.

As a strategic goal in the system of strategic management of the activities of inland water transport enterprises of Ukraine, it is proposed to consider the creation of an effective logistics system of transportation and processing of goods by inland waterways as a result of the development of a network of multifunctional port hubs, terminal complexes and multimodal logistics centers on the basis of the integration of the efforts of all interested parties, namely: the state, shipowners and transport operators, river ports and owners of port terminals, as well as customers of services of inland waterway transport enterprises.

The study systematizes the factors that characterize the advisability, attractiveness and efficiency of the participation of inland waterway transport enterprises and producers of products transported and processed on inland waterways in the development of a network of river port hubs.

The principles of strategic planning for the development of inland waterway transport enterprises as port hubs on the inland waterways of Ukraine were also formed, the main of which are: consideration of the functioning of the port hub as a whole as an object of strategic management; solidarity of the participants of the port hub's activities in order to achieve a common strategic goal; achieving a balance of the interests of the participants of the port hub regarding the amount of financing for the development of the hub, the level of prices and tariffs for services provided during transshipment and transportation of goods by inland waterways, and other aspects of the provision of services within the port hub.

The use of the developed approaches to the strategic management of the development of the network of port hubs on the inland waterways of Ukraine will contribute to the attraction of cargo flows, the harmonization of the interests of both inland water transport enterprises and customers of cargo transportation and processing services, and the creation of conditions for ensuring the needs of the state economy and the ecologization of transportation.

Keywords: *strategy, strategic management, strategic planning, waterway transport enterprises, port hub.*

Стаття прийнята до друку 12 травня 2023 року