

DOI 10.32782/city-development.2024.1-11

УДК 332.1.711. 911.37

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ ЗАКОРДОННІ КЕЙСИ

Парсяк Володимир Никифорович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-8977>

Жукова Олена Юрїївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8966-8354>

Ващиленко Артем Миколайович

здобувач третього рівня вищої освіти
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6744-9293>

Анотація. Мета цієї розвідки – висвітлені розуміння авторами сутності ревіталізації, як ефектної методики залучення прихованого потенціалу відновлення бізнесу або альтернативного використання майданчиків приморських міст, звільнених від виробничої діяльності в інтересах територіальних громад. Акцент зроблено на суднобудівних підприємствах, з огляду на їх природне розташування вздовж мальовничих берегів морів та річок, з одного боку, та важливу містоутворювальну місію, з іншого. Методом дослідження було обрано аналіз закордонних кейсів, які висвітлюють досвід розв'язання проблеми в країнах, де суднобудування після другої світової та холодної війн, а також внаслідок загострення конкуренції на міжнародних ринках, зазнало тотального краху. Виявлено ключові стратегії, до яких вдавалися регіональна влада, громадськість, інвестори для посилення привабливості відповідних локацій та оновлення міських екосистем.

Ключові слова: міста, економіка, промисловість, суднобудування, промислова спадщина, віталізація, ревіталізація.

Актуальність проблеми. На початку 2000-х років нам поталанило побувати у Федеративній Республіці Німеччина на запрошення Торговельно-промислової палати міста Лейпциг. Йшлося про навчально-ознайомчий візит, програма якого передбачала, між іншим, відвідування низки підприємств, зокрема тих, що попали під приватизацію державної власності у колишній Німецькій Демократичній Республіці. А роздержавлювалося майже усе, часом за символічну одну марку. Дюмке В. та Вільмар Ф. назвали той період «структурною колонізацією НДР» [1]: західнонімецькі інвестори скупили 85% виробничих майданчиків, східні німці – мізерних шість відсотків.

Екскурсію фабрикою, яка спеціалізувалася на виготовленні побутових виробів з санфаянсу, проводив директор – один з небагатьох, хто залишився при посаді після тотальної

люстрації менеджменту (вважалося, що колишнім членам Соціалістичної єдиної партії Німеччини довіри бути не може). Разом з багатьма цікавими відомостями ми дізналися й про те, що теперішній власник будує за містом новий завод, куди вже нині відвозять частину робітників службовим транспортом. Причина – потреба в запровадженні новітніх технологій, які не вписуються в старі приміщення. Їх подальшу долю, як і долю земельної ділянки, мав вирішувати муніципалітет. Наскільки нам відомо, за програмою реурбанізації на відповідній земельній ділянці спорудили сучасні житлові будинки та об'єкти соціальної інфраструктури. Не дивно, оскільки йшлося про майданчик, розташований у безпосередній близькості від центра міста.

Ми згадали про цей цікавий, як на нас, досвід, з декількох причин:



© Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Ващиленко А.М., 2024

– по-перше, він засвідчив, що створювати виробничі потужності, які ґрунтуються на модерних здобутках науки та техніки, ефективніше, стартуючи «з нуля», а ніж робити спробу підлаштовувати їх під чинні будівлі та споруди, застарілі інфраструктурні об'єкти. І якщо погодитися з тим, що ця констатація є вірною для бізнесів з відносно простою номенклатурою товарів, то тим більше вона годиться для виготовлювачів складних інженерних споруд, зокрема, суден та військових кораблів;

– по-друге, постає питання про ефективне використання чинних індустриальних майданчиків, усього того, що на них розмістилося або принаймні їх частини аби створити комфортне просторове середовище для перебування мешканців місцевої громади. Річ у тому, що часто густо за історичних обставин суднобудівні підприємства перебувають в самісіньких центрах українських міст (до прикладу, Києва, Миколаєва, Херсону) на мальовничих берегах річок – Дніпро, Інгул, Південний Буг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема, до якої ми звернулися, викликає підвищений інтерес навіть в країнах-визначних лідерах світового суднобудування. Так, скажімо, в КНР з відповідною періодичністю переглядають короткострокові плани «Налагодження та ревіталізації суднобудівної промисловості» [2], пояснюючи потребу в цьому роллі, яку відіграє галузь у розвитку та розширення споріднених виробництв (металургії, нафтоперероблення, машинобудування інформаційних технологій й навіть легкої та текстильної промисловості), а також розширення внутрішнього попиту, структурної перебудови економіки, підвищення потенціалу регіонального розвитку.

Потреби Сполучених Штатів щодо ревіталізації, зокрема, потужностей для оновлення військово-морського флоту, обумовлюються тим, що з 1993 р. кількість тільки державних корабельних, які використовували Військово-морськими силами цієї країни, скоротилася з восьми до чотирьох (по дві на Західному та на Східному узбережжях). Однак вони мають обмежені функціональні сухі доки, старе обладнання та регулярно затримують технічне обслуговування підводних човнів й авіаносних флотів. Вже дійшло до того, що Китай завдяки потужним та незупинним державним інвестиціям створив найбільший флот у світі. Принаймні, за кількістю кораблів, хоча і не за тоннажем [3].

Як бачимо, в цих та аналогічних їм публікаціях йдеться про надання нових сил корабельням, які здатні виконувати контракти від морських

військових відомств та від власників комерційних судноплавних компаній. І не лише можуть, але й отримують такі контракти. Разом з тим є й чимало інших прикладів, коли потужні, на перший погляд, підприємства, з сучасним обладнанням та кваліфікованим персоналом припиняють існування. Відомості про це щодо Європейського Союзу знаходимо у розвідці Тенолда С. [4].

Природно, як і більшість мешканців українських міст, пов'язаних зі славним суднобудівним минулим, ми сповнені оптимізму та надіями на кращі перспективи. Разом з тим, вважаємо за потрібне знайти в собі силу розглянути альтернативні стратегії щодо вітчизняних корабельних. Переконані: найкраще що можна зробити з цього приводу, так це оглянути досвід, накопичений світовою практикою. Звичайно, в межах, дозволених об'ємом журнальної публікації

Метою статті є дослідження кейсів з ревіталізації суднобудівних підприємств, які за тих чи інших обставин повністю або частково припинили виконання своєї місії будівників кораблів, суден та плаваючих споруд. Для її досягнення ми скористалися методом контент-сканування публікацій, розміщених в доступних електронних та друкованих джерелах.

Результати дослідження. Перш за все, для кращого усвідомлення предмета проведеного дослідження з'ясуємо квінтесенцію його ключових категорій «віталізація» та «ревіталізація». Очевидно, що за фонетикою вони схожі одна на одну, але зміст, як виявилось, мають різний. Етимологічне походження – від латинського «vita», що означає «життя». Тож, «віталізація» це сукупність дій, в наслідок яких об'єкт¹, що перебуває під їхнім впливом «наповнюється життям», стає жвавішим, енергійнішим. Префікс «ре» означає зворотну або повторну дію. В нашому контексті під «ревіталізацію» розуміють виправлення вад (недоліків), які виникли під впливом певних несприятливих чинників, відновлення життєдіяльності того чи іншого об'єкта, зміни на краще.

Отже, коли закордонний інвестор створює в депресивному регіоні інноваційне підприємство, надаючи мешканцям можливості отримати робочі місця з усіма позитивними наслідками, йдеться про економічну віталізацію ареалу. До прикладу, голландська фірма «DAMEN», започаткувала в Миколаєві Інжинірингове бюро «Marine Design Engineering Mykolayiv». А от коли власники бізнесу, що занепадає, обирають стратегію, яка уможливує зміну ситуації на краще, маємо справу з плановим рішенням щодо ревіталізації справи.

¹ Йдеться, між іншим, про будь-який живий організм, природну чи рукотворну технологічну екосистему, територіальну громаду, вид діяльності, окреме підприємство (регіональний кластер), його структурний підрозділ та будь-що інше.

Ще однією Ілюстрацією слугує «План оптимізації інфраструктури верфей (SIOP)», розроблений командою морського військового відомства США. Це більше, ніж ординарний перелік заходів з реконструкції корабельні, скоріше – масштабний системотехнічний проєкт. Використовуючи програмні методи цифрової фантомізації робочого процесу (створення, де-факто, його цифрового двійника), фахівці знаходять найефективнішу модель перебігу його етапів для кожного підприємства та, спираючись на отримані висновки, змінюють конфігурацію виробничих об'єктів, основного та допоміжного обладнання. Команда SIOP має виділений програмний офіс у складі Департаменту військово-морських сил. Зусиллями його фахівців підготовлено змістовний звіт, який передано для розгляду відповідним комітетом Конгресу. Надалі, згідно з запропонованою концепцією, їм має бути доручено спостереження за виконанням положень узгодженого та затвердженого документа [5].

Тепер пояснимо, з якої причини ми звернулися саме до суднобудування. По-перше, його підприємства складають важливу частку сучасної промисловості, оскільки з їхніх стапелів, доків, елінгів спускають на воду силу-силенну різноманітних за розмірами та призначенням мілітарних кораблів й цивільних суден. Корабельні об'єднують у кластери чималу кількість дотичних бізнесів, що створюють робочі місця сотням тисяч робітників: від інжинірингових компаній до машинобудівних, металургійних, електротехнічних та офшорних (з видобутку нафти й газу на шельфі, генерування енергії морськими вітровими парками).

По-друге, особливістю більшості українського суднобудування є організація в минулому виробництва на широкопрофільних суднобудівних заводах. Окрім основних цехів (стапельного, корпусообробного, збирально-зварювального, корпусомонтажного) вони охоплювали структурні підрозділи з багатоманітною спеціалізацією, розташовані на величезних земельних ділянках (табл. 1).

Це відрізняє їх від більшості закордонних корабельні, які концентрують зусилля персоналу виключно на збиральних операціях щодо будівництва корпусу та насичення його обладнанням, яке відповідає потребам замовника

і постачається суміжниками. Цей досвід, як виявилось, набуває привабливості. І от на колись добудовній набережній авіаносців ЧСЗ з'явився перевантажувальний зерновий термінал. Перевалюванням експортних та імпорتنих навалочних, тарно-штучних та генеральних вантажів займаються на заводі «Океан».

Але чинні резерви ревіталізації далеко не вичерпані і тому саме на часі звернутися до обстеження корисного закордонного досвіду. Географія частини аналітичного огляду, виконаного щодо цього завдання, знайшла відбиток на рис. 1.

1. Розпочнемо з **Сан-Франциско**. Його колишня корабельня («*Hunters Point Naval Shipyard*»), розташована в самісінькому центрі мегаполіса, поєднує нині збережені історичні пам'ятки з новими міськими помешканнями, парками, дитячими майданчиками та мистецькими зонами для прогулянок на природі. Військові зупиняли основну роботу у шести сухих доках, розрахованих, між іншим, на обслуговування авіаносців, з 1974 р., поступово (після деактивації окремих ділянок землі, забруднених радіоактивними речовинами) відкриваючи приміщення приватним орендарям. Поміж них опинилася комерційна судноремонтна компанія та спільнота художників «*Point*», найбільша в США, яка об'єднує на цей час 250 митців. Разом із завершенням холодної війни (1991 р.) і сама корабельня, і військово-морська база ВМС були виписані з балансу відомства. Тепер, мабуть, адмірали жалкують про це недолуге рішення тодішнього уряду Сполучених Штатів – країна потерпає від браку відповідних потужностей.

Чотири роки потому міська адміністрація ратифікувала план ревіталізації району *Bayview-Hunters Point*, заснований на рекомендаціях Громадського консультативного комітету. Це стало яскравим прикладом участі містян у розвитку та відродженні одного з районів рідного міста – важливий урок для українців, оскільки в такий спосіб створюються умови для запобігання корупційним ризикам, знаходження рішень, які позитивно сприймаються більшістю жителів, відповідають їх нагальним потребам. А у 2013 р. будівельники заклали на вивільнених територіях фундаменти перших будинків. Частина їхніх квартир вже має власників [6].

Таблиця 1 – Земельні ділянки деяких суднобудівних заводів

Найменування підприємства	Площа, тис м ²
ТОВ «Завод «Океан»	1010
Державне підприємство «Миколаївський суднобудівний завод»	473
Чорноморський суднобудівний завод – ЧСЗ (до реструктуризації)	334
ТОВ Суднобудівний-судноремонтний завод «Нібулон»	76
Кузня на Рибальському	6

Джерело: узагальнено за даними офіційних сайтів підприємств



Рисунок 1 – Деякі міста світу, в яких відбулася (продовжується) ревіталізація суднобудівних підприємств

2. Наступний пункт нашої «подорожі» на Американському континенті – місто **Лорейн** [7]. Корабельні створювали його особливий колорит з кінця XIX-го сторіччя. Тут будували пасажирські судна, танкери, буксири, пороми, тральники, крейсери, серед яких особлива гордість містян – «USS Lorain» та «USS Lorain County». Наприкінці минулого сторіччя, коли світове суднобудування захопилося гігантоманією, на корабельні Лорейна побудували найбільший на Великих Озерах балкер «Paul R. Tregurtha». Перший та останній. Тепер демонтовані та затоплені сухі доки стали притулком для прогулянкових яхт. Єдину споруду, яка нагадує про знамените минуле – склад – перетворили у міський «The Shipyards Event Center»: весілля, виставки, концерти й таке інше.

3. Військово-морська корабельня **Нью-Йорку**, пропрацювавши понад 150 років в Брукліні, після закриття перейшла у власність громади міста і сьогодні від його імені управляється «Brooklyn Navy Yard Development Corporation (BNYDC)» – некомерційною корпорацією, якій делеговані функції забудовника території та управителя майном корабельні. Її зусиллями корабельня перетворена на індустріальний парк. З досвіду відомо – це всесвітньо визнана модель продуктивного впливу на промисловий розвиток багатьох сучасних міст. Найяскравіші приклади – парки Брно, Брюсселю, Дакару, Едмонтону, Квінстауна, Лондона, Тріра, Трнави та інших. Тож, не завжди справа завершується тривіальним будівництвом житла, торговельно-розважальних й бізнес-центрів.

Бачення BNYDC його засновники визначили в такий спосіб: жвава та густонаселена виробнича спільнота, де підприємства покладаються на стабільність, необхідну для безпечного інвестування та процвітання. Разом із піднесенням корабельні, BNYDC сприятиме розширенню ключових напрямків використання її активів, які ставатимуть у пригоді бізнесу орендарів та під-

тримуватимуть сталість й невинне зростання промислового сектора міста. Оскільки з часом економічні можливості на колишній корабельні збільшуються, BNYDC шукатиме нові та кращі способи партнерства з місцевою громадою, щоб надавати доступ до відповідних переваг усім, хто їх потребує. Вже тепер тут знайшли притулок понад 450 підприємств інноваційного спрямування (головним чином малих, середніх, а також самозайнятих особистостей), на яких працює більш ніж 11 тис. співробітників. Їх щорічний економічний вплив на величезне місто сягає понад 2,5 млрд доларів [8].

4. У 2022 р. внаслідок фінансових ускладнень, посиленних згодом пандемією Covid-19, збанкрутувала остання в Бельгії суднобудівна компанія «Meuse & Sambre» з підприємствами, розташованими в містах **Сейл, Намюр, Льеж та Шарлеруа**. Хто знає, чим би закінчилася справа, якби не напрочуд вчасна поява інвестора – Моса Б., економіста за фахом, який є генеральним директором фірми «Multronic» (спеціалізація – обробка викидів від двигунів внутрішнього згоряння). Тож кращого варіанту для нарощування обсягів збуту для неї годі було шукати. Тим більше, що потужностей усіх корабельень Західної Європи навряд вистачить для задоволення дедалі більш жорстких стандартів ЄС щодо декарбонізації судноплавства. Порівняно з 2008 р., до 2030 р. викиди необхідно скоротити щонайменш на 20 %, а до 2040 р. – на 70 відсотків [9].

За чотири місяці діяльності сегмент «Технічне обслуговування та ремонт» занотував оборот, що перевищив фінансовий план у 400 тис. євро. А в березні 2023 р. відновилося будівництво суден. Наразі портфель укладених контрактів становить вісім мільйонів євро, що забезпечує завантаженість до вересня поточного року. Найголовнішим є те, що в ревіталізації ставку зроблено на нові унікальні ринкові переваги компанії навіть в порівнянні з її європейськими

конкурентами. Щодо них – інформація на схемі (рис. 2).

Про інноваційне спрямування бізнесу свідчить розподіл чотирьох-п'яти мільйонів євро інвестицій: оновлення інфраструктури (один-півтора мільйона), модернізація основного капіталу (500 тис.), дослідження та розробки (два-два з половиною мільйони) [11]. Акцент зроблено на впровадженні потужностей з генерування зеленої енергії на кожному з майданчиків. Чудовий приклад для українських бізнесменів корабельного кластера, які прагнуть принаймні зберегти позиції на ринковому сегменті, що обслуговується.

Про інноваційне спрямування бізнесу свідчить розподіл чотирьох-п'яти мільйонів євро інвестицій: оновлення інфраструктури (один-півтора мільйона), модернізація основного капіталу (500 тис.), дослідження та розробки (два-два з половиною мільйони) [11]. Акцент зроблено на впровадженні потужностей з генерування зеленої енергії на кожному з майданчиків. Чудовий приклад для українських бізнесменів корабельного кластера, які прагнуть принаймні зберегти позиції на ринковому сегменті, що обслуговується.

Він містить ще один важливий урок: коло потенційних інвесторів не обмежується виключно власниками суднобудівних підприємств, щодо яких є побоювання в небажанні власноруч створювати собі суперників на й без того висококонкурентному ринку. Зацікавленість у співпраці, цілком ймовірно, здатні про-

демонструвати, з одного боку, потужні постачальники суднового обладнання та систем, а з іншого – судноплавні компанії, яких може зацікавити висока якість та менші терміни виконання замовлень.

5. З проблемою розробки планів ревіталізації територій, вивільнених з-під суднобудування, стикнулася громада міста **Гданська**. Місце історичної корабельні (збанкрутіла ще у 1997 р.) у 2014 р. було вшановано Знаком європейської спадщини, що перетворило його у складову історії континенту. В такий спосіб було визнано роль руху «Солідарність» – першої незалежної профспілки в країнах колишнього соціалістичного табору. Але це – лише мала частина більш ніж 200-річної історії підприємства.

Характерно, що учасники дискусії з приводу ревіталізації спираються на більш-менш сформоване концептуально-інституціональне підґрунтя ЄС: «Зелена книга європейської культурної спадщини [12], «Європейські принципи якості втручання, фінансованих ЄС, із потенційним впливом на культурну спадщину [13], «Леуварденська декларація щодо адаптивного повторного використання будівельної спадщини: збереження та покращення цінності нашої культурної спадщини для майбутніх поколінь» [14] та інші. Положення цих документів було б взяти на озброєння усім стейкхолдерам в Україні. Щодо ідей ревіталізації – погляньмо на табл. 2.

Одночасно звертаємо увагу на те, що суднобудування та судноремонт не втратили воєї актуальності. Ними опікується найбільша поль-

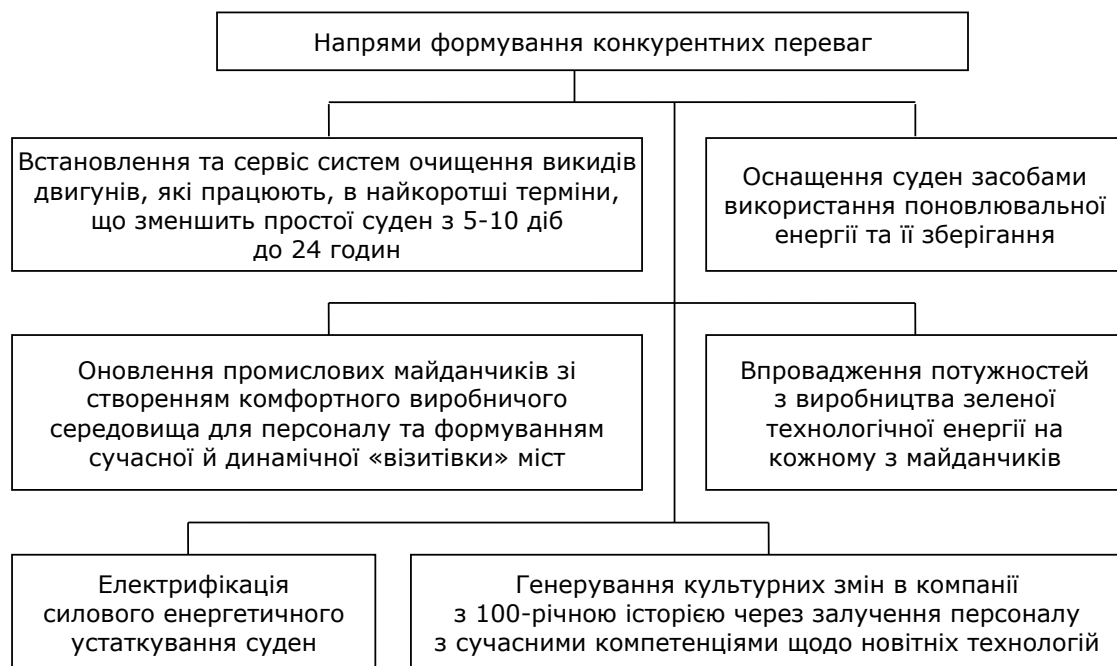


Рисунок 2 – Бачення власника щодо ревіталізації суднобудівного виробництва

Джерело: узагальнено авторами за [10; 11]

Таблиця 2 – Бачення щодо шляхів ревіталізації Гданської корабельні

Форми використання	Види використання	
	Комерційне	Некомерційне
Креативне повторне використання	Облаштування інфраструктурних локацій: гастрономічних, музейних, клубних, спортивних та інших міських активностей	Облаштування публічного простору: студій митців, оглядових маршрутів з відвідинами історичних споруд, оглядом скульптур, музейних експонатів
Постійне повторне використання	Створення фуд-холів, торгових галерей, коворкінг-центрів, офісів, готелів, квартир, лофтів	Спорудження нових закладів культури (музеїв, художніх галерей та майстерень)
Інноваційна розробка	Доповнення теперішньої структури новими житловими будинками, офісами, торговими та розважальними центрами	Створення нових громадських будівель, які привертають трафік до нової частини міста, зокрема завдяки культовій архітектурі
Потенціал подальшого розвитку	Економічне обґрунтування залучення нових мешканців, створення робочих місць, формування громадських просторів, додавання оригінальних функцій	Управління спадщиною: більша ринкова (зокрема, туристична) привабливість локації, зв'язок з рештою міської структури та ініціація відповідних змін у місті

Джерело: адаптовано за відомостями з [15]

ська корабельня «Remontowa» та Гданська корабельня, які компактно розташовані в районі міста, що має назву Острів – з усіх боків він омивається водами річки Мертва Вісла та Кашубського каналу. Разом з Поморською особливою економічною зоною та Агентством промислового розвитку ці підприємства працюють над масштабним проєктом ревіталізації, який охоплює не лише суднобудівну галузь, але й усю Блакитну економіку Польщі.

З того, що сказано перед цим, отримуємо додатковий важливий урок: окрім культурної спадщини, про яку піклуються відповідні управління місцевої та державної влади, міжнародні організації (ЮНЕСКО, до прикладу), в правовому та адміністративному обігу багатьох розвинених країн послугуються категорією «промислового спадщини». Її значення порівняне з такими явищами, як глобальне потепління або циркулярна економіка, адже йдеться навіть не тільки про музеєфікацію окремих будівель (споруд) та інтеграцію заводських територій в міські ландшафти, але й про розробку та реалізацію стратегії ревіталізації аналогічної промислової діяльності. Цілком ймовірна й збалансована комбінація кожного з цих підходів.

Висновки. Виявляється, що в багатьох країнах (навіть тих, які слугують для нас прикладом для наслідування) традиційні індустрії, зокрема суднобудування, стикаються з проблемами, викликаними екосистемними інноваціями. Вони тягнуть за собою руйнування відносин, які історично склалися, суттєво впливають на структуру галузі з характерними для неї гострою конкуренцією, тривалими виробничими циклами, стабільністю виробничої спеціалізації, залежністю від перепадів у світовій торгівлі та рішень урядів. Часом ці та інші чинники призводять до

реструктуризації, перепрофілювання або навіть припинення діяльності окремих підприємств. За таких обставин на порядку денному постає проблема їх ревіталізації.

Можна було б продовжувати започаткований в цій розвідці екскурс, згадками про Венеціанський арсенал, Морський музей Данії (м. Хельсінгєр), спроєктований навколо колишнього сухого доку, Амстердамський «Vereniging Museum 't-Kromhout», експозиція якого розмістилася в машинобудівному залі корабельні на островах Каттенбург й Остенбург, колишню верф, розташовану в порту Нью-Хеллесунд, у центрі архіпелагу Південної Норвегії, поруч з містом Крістіансанн й таке інше. Але, дослідивши відповідні кейси, ми дійшли розуміння: кожного разу йдеться про поєднання ревіталізаційного використання колишніх об'єктів суднобудівної індустрії з рушійними силами підтримання місцевих галузей промисловості, інших видів економічної практики, які одночасно є привабливими для бізнесу та для незалежних відвідувачів – пересічних містян, туристів, людей вільних професій (художників, юристів, лікарів, економічних експертів і таке інше).

До розробки та реалізації програм зі збереження суднобудівної спадщини українських приморських міст повинна якомога активніше залучатися громадськість. У своїй діяльності вона має послугуватися не лише здоровим глуздом та патріотичною жагою піднесення привабливості відповідних локацій, але, разом з тим, покладатися на напрацювання країн Європейського Союзу. Вони мають неабиякий досвід у відповідній царині та методологічні й інституціональні напрацювання, що ґрунтуються на його узагальненні та реально впливають на появу оновлених й надзвичайно привабливих екосистем.

Бібліографічний список:

1. Dümcke W. and Vilmar F. Kolonialisierung der DDR: kritische Analysen und Alternativen des Einigungsprozesses (The Colonisation of the GDR: critical analyses and alternatives to the unification process), Agenda, Münster, 1996. 360 p. URL: https://www.pw-portal.de/themen/kolonialisierung-der-ddr_1517
2. Shipbuilding Industry Adjustment and Revitalization Plan. *Guo Fa*. 2009, № 21. URL: <https://members.wto.org/CRNAttachments/2014/SCMQ2/law19.pdf>
3. Limas-Villers H. Improving the Shipbuilding Industrial Base. NDIA's *Dusiness & Technology Magazine*, 2022. URL: <https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2022/1/21/improving-the-shipbuilding-industrial-base>
4. Tenold S. The Declining Role of Western Europe in Shipping and Shipbuilding, 1900-2000, p. 9-36 Peterson N. P et al. (eds.), Shipping and Globalization in the Post-War Era, *Palgrave Studies in Maritime Economics*. Springer Nature, 1919, 219 p. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-26002-6_2
5. Clark M. *U.S. Navy Shipyards Desperately Need Revitalization and a Rethink*. The Heritage Foundation. 2022. URL: <https://www.heritage.org/defense/report/us-navy-shipyards-desperately-need-revitalization-and-rethink>
6. McElroy S. *Onsite and Online Historical Tour of Hunter's Point/Shipyards Area*. URL: <https://www.sfheritage.org/research/hunterspoint/>
7. *History of the Lorain shipyards*. URL: <https://www.theshipyards.com/history>
8. *Brooklyn Navy Yard*. URL: <https://www.brooklynnavyard.org/mission/>
9. Reducing emissions from the shipping sector. European Commission, 2024. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport/reducing-emissions-shipping-sector_en
10. Oost M.V. Laatste scheepswerf van België maakt doorstart als groene pionier. WDP, 2023. URL: <https://www.tijd.be/ondernemen/transport/laatste-scheepswerf-van-belgie-maakt-doorstart-als-groene-pionier/10503546.html>
11. Potier M. *Le Chantier Naval Meuse et Sambre devient Batia Mosa*. Prom Andenne. 2023. URL: <https://www.promandenne.be/le-chantier-naval-meuse-et-sambre-devient-batia-mosa/>
12. The European Cultural Heritage Green Paper. 2021. URL: https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2021/03/European-Cultural-Heritage-Green-Paper_Executive-Summary.pdf
13. European Quality Principles for EU-funded Interventions with potential impact upon Cultural Heritage. International Council on Monuments and Sites. 2018. URL: https://openarchive.icomos.org/id/eprint/2083/6/European_Quality_Principles_2019_EN_OK.pdf
14. Leeuwarden Declaration on Adaptive Reuse of the Built Heritage: Preserving and Enhancing the Values of Our Built Heritage for Future Generations. 2018. URL: https://www.ace-cae.eu/uploads/tx_jidocumentsview/LEEWARDEN_STATEMENT_FINAL_EN-NEW.pdf
15. Lorens P., Bugalski L. Reshaping the Gdańsk Shipyard – The Birthplace of the Solidarity Movement. The Complexity of Adaptive Reuse in the Heritage Context. *Sustainability*, 2021, Vol. 13 (13). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137183>

REVITALIZATION OF UKRAINE SHIPBUILDING ENTERPRISES: CURRENT FOREIGN CASES

Volodymyr Parsyak

Doctor of Economics, Professor,
Professor of Department of Intelligent Digital Economics
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Olena Zhukova

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Intelligent Digital Economics
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Artem Vashchylenko

Graduate Student
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Summary. The purpose of this article is to clarify the essence of revitalization as an effective method of attracting the potential of business recovery or alternative use of the sites of seaside cities freed from industrial activity in the interests of urban territorial communities. Emphasis is placed on shipbuilding enterprises, given their location along the picturesque shores of seas and rivers, on the one hand, and their important city-building mission, on the other. The method of research was the analysis of foreign cases, which highlight the experience of solving the problem in countries where shipbuilding after the Second World War and the Cold War, as well as

due to the intensification of competition on international markets, suffered a total collapse. We are talking about the United States of America and the countries of the European Union. The key strategies used by regional authorities the public and investors to enhance the attractiveness of the respective locations and renew urban ecosystems have been identified. It has been proven that Ukrainian shipyards are not much different from those whose history was in the center of our attention. Those that were in state ownership did not hold their positions in the competitive confrontation, had huge surplus areas, archaic management that did not differ in originality of thinking and constructivism. Having studied the relevant cases, the authors were convinced that, regardless of any of them, the path to success lies through the combination of the revitalization use of former shipbuilding industry facilities with the driving forces of supporting local industries and other types of economic practices. They are at the sometime attractive for new generations of businessmen and for independent visitors – citizens, tourists and people of liberal professions (artists, in particular). It was emphasized that in the EU, the question of bringing into the field of useful use at least a part of industrial objects, which were outside of business-processes, is subject to institutional norms that regulate the preservation of industrial heritage. They create the basis for implementing revitalization programs that meet the needs of all stakeholders.

Key words: cities, economy, industry, shipbuilding, industrial heritage, revitalization, revitalization.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2024