

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.71>

УДК 339.165.4:049.34(045)

Н. М. Примачова,

к. е. н., доцент кафедри Економічної теорії та підприємництва на морському транспорті, Національний університет «Одеська морська академія»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4206-5270>

А. Ю. Стахов,

PhD (д. філософії з менеджменту), старший викладач кафедри Економічної теорії та підприємництва на морському транспорті, Національний університет «Одеська морська академія»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9739-6491>

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗИ

N. Prymachova,

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Economic Theory and Entrepreneurship in Maritime Transport,
National University “Odessa Maritime Academy”*

A. Stakhov,

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economic Theory and
Entrepreneurship in Maritime Transport,
National University “Odessa Maritime Academy”*

EFFECTIVE MANAGEMENT OF MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

У статті проаналізовано підходи до формування стійких стратегій економічного зростання морської транспортної індустрії з урахуванням глобальних викликів і кризових явищ. Досліджено методи підвищення ефективності морських перевезень, зокрема цифровізацію, автоматизацію процесів та модернізацію судноплавних компаній.

Розглянуто економічні наслідки кризових подій, таких як пандемія 2020 року, а також механізми адаптації галузі до змінних умов. Проаналізовано сучасні тенденції у сфері страхування морських перевезень та розвиток міжнародного нормативно-правового регулювання, що впливає на діяльність транспортних компаній.

Особливу увагу приділено інноваційним підходам до організації морських перевезень: впровадженню екологічно чистих технологій, цифровій логістиці та вдосконаленню митного контролю. Визначено ключові напрями оптимізації галузі — модернізацію флоту, підвищення прозорості страхових механізмів та розвиток міжнародної співпраці.

Морський транспорт забезпечує більшість світових вантажоперевезень і відіграє провідну роль у глобальній економіці. Водночас він стикається з викликами, пов'язаними з економічними кризами, зміною регуляторних норм і необхідністю зростання ефективності перевезень.

У дослідженні застосовано системний та економіко-статистичний аналіз, методи прогнозування й порівняльного аналізу. Показано вплив глобальних криз на економіку морського транспорту та ефективність стратегій адаптації судноплавних компаній. Визначено бар'єри та перспективи розвитку галузі у правовій площині.

Оптимізація транспортних потоків і впровадження інноваційних технологій сприяють підвищенню конкурентоспроможності морської індустрії. Для забезпечення її сталого розвитку необхідний комплексний підхід, що включає цифровізацію, дотримання екологічних стандартів і модернізацію нормативно-правової бази. Отримані результати можуть бути корисними

для судноплавних компаній, державних регуляторів та науковців у сфері морського транспорту.

The article analyzes various approaches to developing resilient strategies for the economic growth of the maritime transport industry, taking into account global challenges and crisis phenomena. The research explores methods for increasing the efficiency of maritime transportation, particularly through digitalization, process automation, and modernization of shipping companies.

The economic consequences of crisis events — such as the 2020 pandemic — are examined, along with the mechanisms that enable the maritime industry to adapt to rapidly changing market conditions. The study highlights current trends in marine insurance and the evolution of international legal frameworks that significantly influence the operation of transport companies.

Special attention is devoted to innovative approaches in the organization of maritime logistics: the implementation of environmentally friendly technologies, digital logistics systems, and improvements in customs control. The key directions for optimizing the industry are identified, including fleet modernization, greater transparency of insurance mechanisms, and the expansion of international cooperation.

Maritime transport accounts for the majority of global freight turnover and remains a cornerstone of the world economy. At the same time, it faces increasing challenges caused by economic crises, fluctuating regulations, geopolitical instability, and the growing need for operational efficiency and sustainability.

The research applies systems analysis, economic and statistical methods, forecasting tools, and comparative analysis to assess the impact of global crises on the maritime transport economy and the adaptability of shipping companies. The study identifies major barriers and prospects for the industry's development within the current legal environment.

Optimization of transport flows, the adoption of innovative technologies, and the integration of ecological and digital standards significantly enhance the competitiveness of the maritime sector. Ensuring sustainable growth requires a comprehensive approach — combining digital transformation, environmental responsibility, and modernization of the legal framework. The results of this study can serve as a valuable reference for shipping companies, policymakers, and researchers focused on the sustainable development of global maritime transport.

Ключові слова: морський транспорт; стратегії оптимізації; глобальні кризи; цифровізація; модернізація флоту; екологічні технології; страхування перевезень; міжнародне регулювання; конкурентоспроможність; сталий розвиток.

Keywords: maritime transport; optimization strategies; global crises; digitalization; fleet modernization; green technologies; transport insurance; international regulation; competitiveness; sustainable development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Морський транспорт забезпечує понад 80% світових вантажоперевезень, що робить його ключовим елементом глобальної економіки. В умовах економічних криз, пандемій та геополітичних загроз зростає потреба у розробці стратегій ефективного управління підприємствами морського транспорту. Актуальність проблеми визначається необхідністю підвищення конкурентоспроможності судноплавних компаній, адаптації до міжнародних нормативів і стандартів, а також впровадження інноваційних рішень, що відповідають викликам сучасної логістики та екологічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку морського транспорту широко висвітлюються у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, зокрема у роботах М. Стопфорда, А. Бранча, П.

Друкера та інших. У сучасних дослідженнях акцент робиться на цифровізації логістики, оптимізації транспортних потоків, модернізації флоту та страхових механізмів, а також на аналізі впливу глобальних криз на морську торгівлю. У звітах UNCTAD та ІМО відображено тенденції зміни структури міжнародних перевезень, а також виклики для судноплавних компаній у контексті глобалізації. Проте низка аспектів, зокрема адаптація українських підприємств морського транспорту до умов криз та інтеграції у світовий ринок, залишаються недостатньо дослідженими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування стратегій оптимізації управління підприємствами морського транспорту в умовах глобальних криз із урахуванням економічних, правових та технологічних факторів. Особлива увага приділяється цифровізації логістичних процесів, модернізації флоту, впровадженню екологічних технологій та вдосконаленню нормативно-правового забезпечення сталого розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Системне освоєння морського простору формувалося за двома основними цілями: транспортування вантажів і пасажирів та видобування ресурсів. Це стало підґрунтям для становлення специфічних форм економічної діяльності. Одночасно виникли й розширилися завдання забезпечення безпеки та правового захисту функціонування суден і портових об'єктів, що зумовило необхідність створення відповідних виробничих засобів і підготовки фахівців. Особливу увагу було приділено механізму формування та освоєння морської ренти. Так поступово сформувалися паралельні наукові напрями — технічне забезпечення мореплавства та економіка морської діяльності. Специфіка дій різних країн у Світовому океані стала основою формування морського права.

З розширенням масштабів діяльності судноплавних компаній і торговельних портів постала потреба у створенні різноманітних форм підтримки та розвитку сервісних підсистем. У цьому контексті виокремилася система морського страхування.

Ще у XVII столітті були зроблені спроби формування єдиних принципів регулювання мореплавства на основі систематизації середньовічних морських кодексів. Складність цього процесу підтверджується тривалістю ухвалення рішень щодо створення наприкінці XIX століття Міжнародного морського комітету. Взаємодія економічних і правових підходів до ефективного використання морського простору для транспортного обслуговування вантажопотоків набула активного розвитку у XX столітті.

У системі функціональної діяльності підприємницьких структур розглядаються політичне, правове, економічне й технологічне середовища [19]. При цьому важливо розрізнати їх прояви на глобальному рівні. Для морської транспортної галузі ключову роль відіграють Міжнародна морська організація (ІМО) та Міжнародна федерація транспортників (ІТФ), які формують правила і стандарти через систему конвенцій. У межах національної транспортної системи створюється комплекс законодавчих актів, що мають забезпечувати правову підтримку економічного розвитку флоту і портів. На жаль, нинішній стан останніх засвідчує наявність певних прогалин у формуванні економіко-правових відносин [15].

Слід враховувати системний підхід Виконавчої ради Міжнародного морського комітету, що формується з представників багатьох країн. Саме це забезпечує якість і цілісність конвенційних рішень. Юридичний комітет Міжнародної морської організації (ІМО) розробляє конвенції, які визначають стандарти різних сфер діяльності торговельного судноплавства. Взаємодія ІМО і Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) сприяє формуванню альтернативних господарських підходів до розв'язання економічних завдань національними підсистемами глобального ринку морської торгівлі.

Урахування підприємницьких цілей в умовах забезпечення галузевої та екологічної безпеки мореплавства формує стратегічний підхід до раціонального використання капітальних активів морського транспорту окремих країн. Усе зазначене вище визначає кількісні та якісні вимоги до підготовки фахівців

судноплавних компаній, торговельних портів і системи управління галуззю [12, 14].

Наявність численних спеціалізованих міжнародних морських організацій у сфері функціонування морського транспорту підтверджує не лише значущість галузі, а й необхідність її системного регулювання. На жаль, у деяких країнах ці вимоги порушені: протягом тривалого часу на державному рівні відсутня спеціалізована морська адміністрація. Недосконале управління та неякісне законодавче забезпечення фактично призвели до відставання морського транспортного потенціалу окремих держав від світових стандартів.

Тому потрібні спеціальні рішення, спрямовані на становлення країни як активного морського учасника. При цьому стандартна мета операторів — оптимізація прибутковості — коригується положеннями морського права щодо раціонального використання Світового океану як найважливішого природного ресурсу [11].

Пріоритет захисту національних судноплавних компаній і операторів зумовив потребу створення міжнародних соціально-правових відносин. Їхні витоки сягають Родоського права часів Візантійської імперії.

Подальший розвиток (приблизно з 1175 року) заклав основи сучасного морського права, що визначає відповідальність за зіткнення та аварії. Це, своєю чергою, сприяло підвищенню уваги до технічного стану суден і кваліфікації екіпажів.

У системі управління діяльністю флоту й портів на ринку морської торгівлі формується спеціалізація за участю в ключових сегментах галузі. Вона визначається рівнем техніко-економічних стандартів у структурі глобальної морської торгівлі [4]. Незважаючи на специфіку підсистем морської індустрії, усі вони підпорядковуються єдиним стандартам розвитку та операційної діяльності. Для торговельного судноплавства поєднання технічної, економічної та правової ідентичності визначає перевагу підприємницьких технологій за рівнем інноваційності.

Усі компанії зазнають впливу зовнішніх негативних факторів, а стабільність їхньої діяльності залежить від здатності формувати адекватні техніко-економічні параметри.

У діяльності морського транспорту виокремлюються критерії розвитку:

- своєчасність та повнота забезпечення світового розподілу праці;
- формування фрахтової виручки відповідно до нормативів окупності капітальних активів і провізної спроможності флоту.

Розвиток національної економіки на принципах розширення експорту у межах стандартів СОТ певною мірою залежить від доступу до сучасних морських транспортних технологій [12]. Це визначає пріоритети розвитку флоту під національним прапором. Європейський Союз демонструє політику підтримки основних елементів транспортної системи, забезпечуючи їх економічну й технологічну конкурентоспроможність.

На жаль, морський транспортний потенціал України втратив позиції у забезпеченні національної вантажної бази й сьогодні лише частково бере участь у формуванні макроекономічних показників держави.

Серед проблем сталого функціонування судноплавного комплексу, особливо в контексті розвитку автономного судноплавства, варто відзначити дисбаланс в оплаті праці моряків. Зберігається значна різниця між оплатою праці рядових матросів і офіцерів, яка не відображає реальної трудомісткості. Також існує відмінність в оплаті однієї й тієї ж посади на різних типах суден [16]. Навіть мінімальна ставка, з урахуванням понаднормових і відпускних, залишається нижчою від середнього рівня країн ОЕСР, попри спроби довести її до 1028 доларів.

Крім того, постійно формуються нові нормативи, обмеження та стандарти безпеки розвитку й функціонування підсистем морського транспорту з огляду на глобальні економічні виклики [10].

Глобалізаційні процеси та суперечності в системі міжнародної морської торгівлі зумовлюють необхідність вибору технічних рішень і менеджерських

стратегій. У межах вимог і стандартів ІМО підприємницькі компанії обирають власні підходи, орієнтуючись на максимізацію грошового потоку та конкурентоспроможність на світовому ринку.

Особливості підсистем морської торгівлі визначаються структурою попиту окремих держав на ресурси та активізацією експорту продукції з високою доданою вартістю, що залежить від рівня технологічного розвитку підприємств. Масштабність глобальної морської торгівлі зумовлює складність реалізації збалансованої стратегії позиціонування підприємницьких структур. Зміни у спеціалізованих підсистемах морської торгівлі варто розглядати як стандартні вимоги до компаній щодо вибору відповідної реакції на ринкові коливання [17].

Серед традиційних стилів управління змінами у міжнародній морській торгівлі вирізняють:

- колективний;
- директивний;
- примусовий.

Взаємодія цих підходів визначає ефективність управління змінами в національній морській транспортній індустрії за критеріями стійкості:

- поступовість переходів між етапами розвитку [2];
- ритмічність реалізації альтернатив (наприклад, оновлення флоту компанії);
- харизматичні перетворення;
- структурна перебудова відповідно до загальних вимог.

На жаль, обмеженість фінансових ресурсів українських судновласників не дозволяє здійснювати масштабні зміни, необхідні для зміцнення позицій у пріоритетних сегментах міжнародної морської торгівлі та забезпечення транспортної безпеки експортних потоків.

Серед ключових напрямів трансформацій слід виділити:

- інноваційні (формування нових напрямів на основі базових особливостей системи);
- інтеграційні (акцент на мультимодальних технологіях);
- структурні перетворення (адаптація до стратегії економії на масштабі, яку використовують конкуренти).

Висока вартість суден і портових терміналів зумовлює необхідність ретельного вибору інвестиційних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності. При цьому важливо враховувати такі аспекти:

- готовність до змін і здатність до адекватної реакції;
- прийняття інтеграційних або узгоджених рішень;
- визначення реальних меж підприємницьки.

Але з появою неочікуваних подій 2020 року суспільство в цілому та окремі держави фактично продемонстрували не готовність до окремої реакції на погрозу Covid-19. Глобальна економіка та особливе морська транспортна галузь понесли значні втрати (рис. 1).

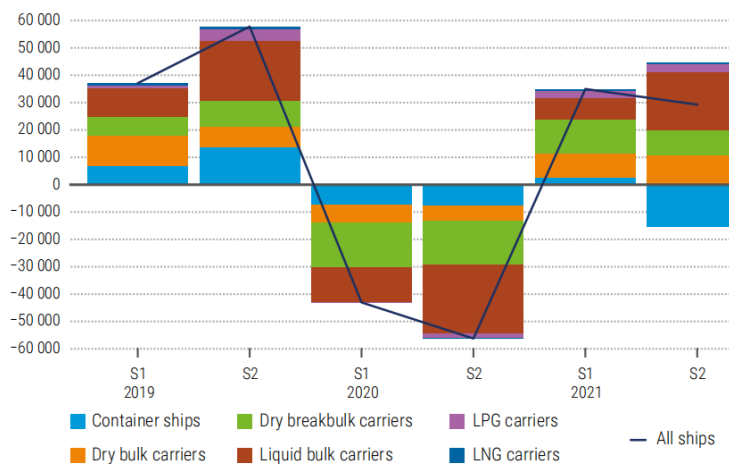


Рисунок 1. Проблеми екстернального впливу на морську транспортну галузь

Джерело: UNCTAD, based on data provided by MarineTraffic [22].

Слід відзначити відмінність характеру реакції окремих секторів морського транспорту на зовнішні погрози [13]. Тому й характер управління

відрізняється за спеціалізацією судновласницьких структур. Але головним залишається забезпечення адекватності техніко-економічного рівня виробничого потенціалу.

Падіння показників світової морської торгівлі у 2020 році, як і раніше у 2009-му, було зумовлене негативним впливом зовнішніх (екзогенних) чинників, прояв яких спричинив скорочення обсягів виробництва та міжнародної торгівлі. Це, своєю чергою, обмежило використання провізної спроможності транспортного флоту.

Зростання у 2021 році після послаблення впливу пандемії пояснюється оптимізацією управлінських рішень і реакцією власників на нові підприємницькі виклики. Водночас варто відзначити, що прояв ідентичних проблем у різних секторах міжнародної морської торгівлі мав свою специфіку. Це зумовило відокремлення shipmanagement-стратегій і необхідність диференціації підготовки фахівців з урахуванням особливостей обслуговування окремих маршрутів і вантажопотоків [1].

Здатність утримувати конкурентоспроможність у межах певного сегмента спеціалізації визначає провідні позиції ключових судноплавних брендів. Протягом свого життєвого циклу вони сформували стратегії адекватного реагування на зміни глобальної морської торгівлі, а також розвинули ресурсний потенціал управління ризиками.

Цей потенціал слід розглядати як чинник формування технічних і енергетичних нормативів ефективного позиціонування у вибраному сегменті морської торгівлі.

У стратегії розвитку підсистем морського транспортного комплексу, незважаючи на єдність загальних цілей, спостерігається суперечливість тенденцій і політики визначення пріоритетів. Паралельно зростає роль нормативного регулювання національної економіки, оцінюваної з позицій структур, які формують власний рівень добробуту. При цьому виокремлюється

орієнтація на параметри фондового ринку, який діє поза безпосереднім регулюванням державних інституцій [15].

Складність оцінки управлінських рішень визначається характером реакції на мінливість умов економічного зростання. Саме комплексний розвиток і взаємодія національних економік формують часові рамки управління потоками продукції експортного призначення із застосуванням логістичних принципів.

Функціонування логістичних товаророзподільних систем забезпечує синергетичний ефект у міжнародній економіці. Порушення принципів логістичної збалансованості взаємозалежних дій знижує ефективність позиціонування й навіть призводить до негативних екстерналій, що проявляється, зокрема, у протистоянні виробників і споживачів в енергетичному секторі під час формування глобалізаційних процесів [6].

Водночас реалізація масової приватизації об'єктів, які забезпечують економічну стабільність і незалежність макроекономічних результатів, часто не узгоджується з логістичними принципами. Приватизація повинна не лише зменшувати частку державної власності, а насамперед активізувати підприємницькі структури у забезпеченні системної безпеки макроекономічного позиціонування в міжнародному поділі праці [5].

Основним завданням у цій сфері є оптимальне використання виробничого потенціалу та досягнення максимальної ефективності грошових потоків. Оптимізація руху ресурсів має враховувати тимчасові параметри використання транспортного потенціалу, що визначає ефективність національних і міжнародних систем морської торгівлі.

$$E_{\Delta t} = \sum_{i=1}^n \Delta T_{loi} Q_{ti} C_{si} - \frac{K_{pc}}{365} \Delta T_{loi} + \frac{\Delta t_i}{t_{gi}} Q_{ti} h_w p_{ci} (1 + h_{cr}). \quad (1)$$

де n – кількість підсистем, що забезпечують стабільність логістичної товаропровідної системи;

ΔT_{loi} - оптимізація тимчасових характеристик проведення окремих операцій по обслуговуванню вантажопотоків;

Q_{ti} - параметри відповідного вантажопотоку в даній логістичній підсистемі;

C_{si} - середні поточні витрати реалізації відповідної операції;

K_{pc} - реалізовані інвестиційні витрати для оптимізації провізної (пропускної) спроможності відповідної підсистеми логістичного комплексу;

$\Delta e_{ш}$ - тимчасова оптимізація використання робочого капіталу учасників логістичної товаропровідної системи;

t_{gi} - стандартний час доставки товарної маси від виробників до споживачів;

h_w - норматив оборотного капіталу для відповідної складової логістичної системи;

p_{ci} - ціна одиниці виміру товарної маси, що брали участь в створенні робочого капіталу;

h_{cr} - ставка оплати кредитних ресурсів за період відволікання обігового капіталу.

Слід розрізняти стійкі фактори розвитку морського транспорту, незважаючи на динамічність структурних змін. Тому необхідно зосередити увагу на найважливіших інноваційних напрямках розвитку підсистем морської транспортної індустрії у структурі змін ринку морської торгівлі з урахуванням логістичних технологій. У кожному випадку важливо акцентувати увагу на:

- особливостях поточного стану та оцінці перспектив розвитку міжнародних економічних відносин;

- досягненні відповідності в системі конвенційного регулювання на основі економічних пріоритетів торговельного судноплавства;

- підвищенні ефективності підприємницької діяльності судноплавних компаній і збалансованому нарощуванні торговельного потенціалу;

- відповідності техніко-економічних характеристик (ТЕХ) флоту конкурентній ситуації в системі стійкого позиціонування флоту й вантажних терміналів у регіональному сегменті глобального ринку морської торгівлі;

- виборі та контролі відповідності інноваційних рішень параметрам цінової циклічності у стратегії пріоритетів функціональної діяльності [12].

Досвід більшості етапів розвитку транспорту окремих морських країн показав пріоритет ефективної функціональної діяльності над політичними підходами. Це зумовлюється перевагою стратегій, що відповідають умовам позиціонування. При цьому розрізняються дві особливості оцінки ситуації під час вибору програми розвитку та її реалізації:

- одна полягає у призначенні керівників портів за політичною прихильністю, незалежно від їхньої професійної компетенції;

- інша – в орієнтації на бізнес-партнерів, які представляють інтереси вищих структур.

Навіть за умовами розвитку на основі обмеження використання природних відновлюваних ресурсів принциповим стає управління процесами нормалізації економічного зростання. Така доцільність розраховується на основі змін виробничих або вартісних результатів. Мінливість зовнішніх умов робить необхідною оцінку розвитку за реальними сукупними результатами:

$$i_r = \frac{Q_t p_{ct}}{Q_b p_{cb}}, \quad (2)$$

де Q – обсяг відповідних транспортних послуг у розрахунковому (t) і базисному (b) періодах;

p_c – відповідні цінові характеристики окремого сегменту морської торгівлі

Стандарти й норми адміністрування з боку глобальних морських організацій за критеріями безпеки та раціонального використання водного простору призвели до зміни підходів до підвищення економічності перевезення

вантажів. У періоди зростання обсягів перевезень і підвищення фрахтових ставок ці обмеження не мали суттєвого значення. Проте зі зменшенням вантажопотоків виникли проблеми невідповідності собівартості перевезень рівню фрахтових ставок, що призвело до зниження фінансової стійкості компаній. Це визначає підвищення ролі процесів оптимізації техніко-економічних параметрів суден за критеріями економічності для збереження конкурентних позицій [14].

Найважливішим чинником, який підтримує конкурентоспроможність основних сегментів європейської транспортної системи, є мінімізація обсягу митного контролю вантажопотоку. Обмеження таких перевірок становить близько 10%. Для формування єдиних принципів логістичних технологій, що забезпечують тимчасову оптимізацію товарних потоків, необхідні високі технічні характеристики транспортних засобів. При цьому відокремлюється взаємодія вантажовласників і транспортних компаній з урахуванням формування транспортних коридорів і вантажних хабів.

До принципів пріоритетного позиціонування виробничих (експлуатаційних) підсистем морського транспорту належить досягнення переваги в обслуговуванні вантажопотоків, незалежно від розташування центрів їх формування. Основним стає досягнення конкурентних переваг у системному обслуговуванні вантажів. За посилення інтеграційних процесів значний вплив має продуктивність наземних шляхів сполучення, які забезпечують продовження транспортного процесу. Поряд із географічним розташуванням одним із головних чинників конкурентного позиціонування транспортних хабів є інтенсивність обробки транспортних і вантажних потоків.

Тривалий період стагнації українських портів спричинив технологічне та економічне випередження з боку конкуруючих портів не лише Чорноморського басейну. З урахуванням активізації діяльності світових портових операторів відбувається трансформація раніше незалежних портів у структури інтегрованих підсистем таких інвесторів і власників, як DP World (Dubai Ports).

Саме ця компанія поширює концесійні моделі володіння потенціалом іноземних портів [23].

Поза такими обставинами привертають увагу альтернативні підходи. У підсумку частка лізингу у структурі інвестицій у розвиток виробничих і транспортних об'єктів на різних континентах становить 10–35% капітальних активів. Це враховує можливість операторів своєчасно повертати вартість кредитів.

Проблемою ефективності розвитку є обмежена точність прогнозів міжнародних економічних відносин. Так, фахівці ОЕСР прогнозували зростання світового споживання енергії до кінця століття на 5,5%, однак фактичний приріст становив лише 1,7%. У Європі, США та Японії у XXI столітті добове споживання нафти менше, ніж на початку 1980-х років, хоча промислове виробництво цих країн майже подвоїлося.

Посилюється також дія принципу, відображеного у працях, присвячених економічному розвитку: «Державний борг, тобто відчуження держави – будь то деспотичної, конституційної чи республіканської, накладає свою печатку на капіталістичну епоху» [62]. Особливо відчутно це проявилось у другому десятилітті XXI століття в країнах, які за експортними показниками не забезпечують активності платіжного балансу.

В умовах морського торговельного судноплавства, незалежно від дальності перевезень, у межах матриці VCG слід розглядати концентрацію вантажопотоків не лише з позиції експортера послуг — судноплавної компанії, а й із урахуванням реакції користувачів портових послуг і вантажовласників. Через це на глобальному ринку транспортних послуг зберігаються численні невідповідності, що й зумовлює потребу в пошуку евристичних рішень для нових операторів [21].

Згадана матриця у традиційному вигляді частково індиферентна до принципів незалежності інвестиційних потоків від стану забезпечення операційної діяльності. Для операторів морської транспортної індустрії

актуальним є чітке визначення меж позиціонування перевізного процесу в матриці темпів зростання за умов жорсткої залежності від товарних потоків світової торгівлі. Транспортні підприємства в таких умовах трансформують використання виробничого потенціалу в межах обмежених часових характеристик доставки вантажів.

Окремі спеціалізовані сегменти глобальної морської транспортної торгівлі можуть бути збалансовані за інтегрованими параметрами відповідно до:

- динамічності вантажопотоків і провізної спроможності флоту;
- характеру зростання основних складових економічного потенціалу підсистеми;
- рівня пріоритетного позиціонування за якісними конкурентними характеристиками;
- нормалізації параметрів використання сукупності економічних ресурсів;
- соціально-економічної відповідності стандартам і обмеженням, визначеним глобальними морськими організаціями.

Характер концентрації економічного потенціалу певною мірою визначає особливості управління ефективністю позиціонування окремих операторів у сегментах спеціалізації морської торгівлі. Це визначає принцип реалізації стратегії, яка передбачає вибір напрямів максимізації альтернативного отримання морської ренти [18].

У цьому контексті під час вибору чинників підвищення конкурентоспроможності судноплавних компаній або портів особливу увагу слід приділяти:

- масштабам впровадження пріоритетних технологій у системі міжнародної морської торгівлі;
- реалізації інноваційних підходів до використання потенціалу флоту для забезпечення стабільних підприємницьких результатів;

- своєчасному впровадженню альтернатив для пріоритетного позиціонування на основі відповідності собівартості рівню тарифних ставок у сегменті операторської діяльності;

- допустимим формам фрахтування потенціалу судноплавних компаній.

Частина синергетичного ефекту, що формується завдяки збалансованому розвитку транспортної інфраструктури, виникає внаслідок оптимізації часу використання виробничого потенціалу компаній. Відмінності у формуванні потенціалу конкуруючих портів відображаються у характері їх реакції на ризику та загрози. Наявність достатнього потенціалу на початковій стадії може зумовити певні фінансові втрати, але вихід із кризи стає менш болісним. Для українських портів наслідки кризи 2008–2009 років відчувалися упродовж тривалого періоду [19].

Діяльність національних транспортних підприємств спрямована на збереження позицій за умов різкого скорочення транзитних вантажопотоків. Це пояснюється не лише припиненням розвитку державних портів, а й байдужістю до стабілізації галузі загалом. В історії траплялися топ-менеджери, які взагалі не визнавали необхідності розвитку флоту, і лише підприємницькі структури до 2022 року збільшили тоннаж морського торговельного флоту на 3,8 млн т дедвейту. Проте близько 3 млн т працює під іноземним прапором і поза національною вантажною базою [20].

Водночас важливість морської транспортної галузі визначає необхідність наявності не лише морських адміністрацій і морських палат як суспільних підсистем, а й ефективного механізму забезпечення транспортної безпеки провідної експортної продукції. Головним завданням морської адміністрації має бути формування конкурентоспроможності.

Таблиця 1. Вартість експорту транспортних послуг, млрд. дол.

Країна експортер	Роки				
	2011	2013	2014	2015	2022
США	79,8	87,4	90,0	84,2	120,6
Німеччина	59,7	60,2	57,5	52,1	55,9
Сінгапур	42,6	45,4	51,4	47,3	51,6
Франція	49,1	51,2	52,5	44,2	50,1
Великобританія	34,6	37,0	38,2	38,6	40,3
Китай	35,6	37,6	38,2	38,6	42,1
Японія	41,7	22,6	39,6	35,5	39,2
Канада	11,7	14,1	13,5	11,9	12,4
Польща	11,2	12,2	13,3	11,7	14,1
Україна	9,2	8,5	6,2	5,3	4,8
Чехія	6,2	5,6	5,7	5,3	5,0
Литва	3,1	4,4	4,8	3,9	4,2
Казахстан	2,2	2,8	3,8	3,6	4,1

Джерело: сформовано на основі [20, 21, 22].

В Україні ж із втратою ряду експортних і транзитних вантажопотоків склалася кризова ситуація для підтримки економічного потенціалу національних портів у конкурентному стані. Але привабливість цього бізнесу демонструє активна складова підприємницьких структур, які значною мірою забезпечують використання потенціалу портів країни.

Важливість чіткої оцінки тенденції зміни світової судноплавної індустрії демонструють втрати, пов'язані з помилками у визначенні ціни і часу реалізації будівельних контрактів. Наприклад, під час підписання контракту Чорноморського судноплавного заводу із грецькими судновласниками на 18 танкерів водотоннажністю 45 тисяч т за вартістю 30 - 32 мільйонів доларів не врахували можливі зміни у вартості енергоресурсів і металу. Тому вже п'яте судно при ціні в 35 мільйонів доларів досягало собівартості будівлі 40 мільйонів. Судновласник не погодився на перегляд ціни, тому завод замість прибутку мав збиток.

Національні підприємства морського транспорту, перебуваючи в юрисдикції країни, працюють фактично в системі правил глобального розвитку й функціонування. Тому використання для них стандартного інструментарію наповнення державного бюджету приводить до втрати ними можливості не тільки розвитку, але адекватного втримання позиції в міжнародному ринку транспортних послуг [19].

Тенденція зміни цінових характеристик у системі морського транспортного судноплавства відокремлює вимоги до управління діяльністю та вибором форми розвитку. Саме мінливість ситуації й визначає сталість формування альтернативних підходів до досягнення фінансової стабільності підприємств, які деякою мірою сформували відповідний виробничий потенціал.

Головним стає не тільки втримання національної вантажної бази й досягнення відповідності характеру конкуренції позиціонування на зовнішній вантажній базі. Слід розрізняти особливості промислової та транспортної діяльності. Для збалансованості позиціонування для першої важливі резерви виробничого капіталу. У суднопластві резерви формуються у формі провізної спроможності, що означає резерви капітальних активів. Це й обумовлює параметри ризиків позиціонуванню на відповідному ринку [8].

В Україні ж неприпустимі втрати обсягів вантажної бази пов'язані не тільки із транзитними нафтопродуктами, але й обумовлені затяжним процесом розвитку галузей з високою доданою вартістю. Одночасно не забезпечене оптимальне співвідношення цінових характеристик експорту та імпорту, тому й формується дефіцит бюджету.

При цьому характер зміни фрахтового індексу свідчить про адекватність реакції сегментів спеціалізації морської торгівлі на системні й несистемні зміни параметрів у короткостроковому періоді. Це ж впливає й на характеристики завантаження локальних транспортних підсистем. Крім того, на стан останніх особливо впливають економічні проблеми національного масштабу. Саме тому

найважливішою характеристикою морського транспорту країни стає нестійкість його структурних складових.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Ефективне використання транспортних ресурсів Світового океану потребує системного підходу та розробки стратегій, що враховують як економічні, так і правові аспекти. Оптимізація транспортних потоків і впровадження інноваційних технологій сприяють підвищенню конкурентоспроможності судноплавних компаній. Водночас глобальні кризи, зокрема пандемія 2020 року, мають суттєвий вплив на морську торгівлю, що зумовлює необхідність адаптації управлінських стратегій до нових умов.

Для забезпечення сталого розвитку галузі важливо поєднувати економічну ефективність перевезень із високим рівнем безпеки судноплавства та дотриманням міжнародних стандартів адміністрування. Значну роль у підтриманні конкурентоспроможності європейської транспортної системи відіграють мінімізація митних процедур і технічна модернізація транспортних засобів. У сукупності ці напрями формують основу для розвитку морської транспортної індустрії в умовах глобальних викликів та посилення міжнародної конкуренції.

Література

1. Белякова О. В., Очердько О. О. Управління на підприємствах морського транспорту в умовах сучасності. *Актуальні проблеми економіки*. №3. 2021. 27-33 с.
2. Жихарєва В. В., Ястребний В. М. Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. №2. 70-81 с.
3. Очердько О. О. Організація управління функціональною діяльністю підприємств морського транспорту. *Bulletin of Donetsk State*

University of Management, 2020. Т. 87, № 2. С. 167–174. URL: <https://doi.org/10.35340/2308-104x.2020.87-2-14> (Дата звернення: 16.09.2025р.).

4. Петренко О.І. Сучасний стан та перспективи розвитку морських вантажних перевезень в Україні. *Review of transport economics and management*. №3. 2020. 126-136 с.

5. Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності: монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 553 с.

6. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі) : моногр. / за ред. Л.М. Савчук. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. 468 с.

7. Alderton R.N. & Ain Bonnafous. Fifty Years of Transport Policy Successes, Failures and New Challenges. Transport OECD, 2018. P. 45.

8. Anderton P. M. Sea Iransport operation and economics. London: Extra Master, 2018. 226 p.

9. Boddy D. & Paton R. Management an Introduction. London: Prentice – Hall Europe, 2016. 809 p.

10. Branch A. E. Distionary of Shipping International Business Trade Terms and Abbreviations. London: WITHERBY, 2017. 687 p.

11. Branch A.E. Economics of shipping practice and managemant, London: Chapmen Hall, 2017. 201 p.

12. Global Economic Prospects and the Developing Countries. USA: the World Bank. 2016. 288p.

13. Graham A. Cashflow Forecasting and Liquidity. New York Amacom, 2015. 101p.

14. Griffiths A. & Wall S. Economics for Business and Management. New York Amacom, 2018p. 366p.

15. Heilbroner R. & Thurow L. Economics explained. NY: A Touchstone Book, 2008. 293 p.

16. Kolegaiev M., Primacev N. and Kolegaiev I. Systematic efficiency global merchant shipping power safety. Transport means – Proceeding of the International Conference. 2020. September. P. 757-761

17. Maclachlan M. The Shipmaster`s Business Companion. London: The Nautical Institute, 2016. 553 p.

18. Molnare Eva. Trends in Transport Investment Funding: Past, Present and Future. Fifty Years of Transport Policy Successes, Failures and New Challenges: Transport OECD, 2016. P. 70-78.

19. Nicholas J. Competitive Manufacturing Management: Continuous Improvement, Lean Production and Customer –Focussed Quality. New York: McGraw-Hill Education, 2016. 354p.

20. Review of Maritime Transport 2021. Geneva: United Nations Publication, 2021. 116 p.

21. Review of Maritime Transport 2022. Geneva: United Nations Publication, 2022. 116 p.

22. Review of Maritime Transport 2023. Geneva: United Nations Publication, 2023. 116 p.

23. Seyhun H.I. Investment intelligence from insider trading. Cambridge, MA: MIT Press, 2015. 301 p.

24. Stopford M. Maritime Economics. London: Harper Collins Academic, 2015. 255. p.

25. The Handbook of Maritime Economics and Business / edited by Prof. Costas Grammenos. City University Cass Business School, London : Lloyd`s of London Press, 2002. 930 p.

26. White Paper – European Transport Policy for 2010: Time to Decide. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2017. 119 p.

27. World Economic Outlook. Washington, DC, USA: International Monetary Fund. September, 2016. 236 p.

28. World Trade Organization. Web-Site. URL: <https://www.wto.org/> (дата звернення: 15.09.2025).

References:

1. Beliakova, O.V. and Ocheredko, O.O. (2021), "Management at maritime transport enterprises in modern conditions", *Akual'ni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 27-33.
2. Zhikhareva, V.V. and Yastrebnii, V.M. (2023), "Influence of the specifics of the maritime industry on the development of corporate strategy of enterprises", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 70-81.
3. Ocheredko, O.O. (2020), "Organization of management of functional activity of maritime transport enterprises", *Bulletin of Donetsk State University of Management*, vol. 87, no. 2, pp. 167-174. <https://doi.org/10.35340/2308-104x.2020.87-2-14>.
4. Petrenko, O.I. (2020), "Current state and prospects of development of maritime freight transportation in Ukraine", *Review of Transport Economics and Management*, vol. 3, pp. 126-136.
5. Savchuk, L.M. (2016), *Sotsial'no-ekonomichnyj ta tekhnichnyj rozvytok pidpriemstv: problemy, rishennia, otsinka efektyvnosti* [Socio-economic and technical development of enterprises: problems, solutions, efficiency assessment], Porohy, Dnipro, Ukraine.
6. Savchuk, L.M. (2019), *Upravlinnia sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpriemstva v umovakh kryzy (vyrobnycha, budivel'na ta transportna haluzi)* [Management of socio-economic development of the country, region, and enterprises in crisis conditions (industrial, construction and transport sectors)], Dnipro, Ukraine.
7. Alderton, R.N. and Ain Bonnafous (2018), *Fifty Years of Transport Policy Successes, Failures and New Challenges*, Transport OECD.

8. Anderton, P.M. (2018), *Sea Transport Operation and Economics*, Extra Master, London, UK.
9. Boddy, D. and Paton, R. (2016), *Management: An Introduction*, Prentice Hall Europe, London, UK.
10. Branch, A.E. (2017), *Dictionary of Shipping: International Business Trade Terms and Abbreviations*, WITHERBY, London, UK.
11. Branch, A.E. (2017), *Economics of Shipping Practice and Management*, Chapman & Hall, London, UK.
12. The World Bank (2016), *Global Economic Prospects and the Developing Countries*, Washington D.C., USA.
13. Graham, A. (2015), *Cashflow Forecasting and Liquidity*, Amacom, New York, USA.
14. Griffiths, A. and Wall, S. (2018), *Economics for Business and Management*, Amacom, New York, USA.
15. Heilbroner, R. and Thurow, L. (2008), *Economics Explained*, A Touchstone Book, New York, USA.
16. Kolegaiev, M., Primacev, N. and Kolegaiev, I. (2020), “Systematic efficiency global merchant shipping power safety”, *Transport Means – Proceedings of the International Conference*, September, pp. 757-761.
17. Maclachlan, M. (2016), *The Shipmaster’s Business Companion*, The Nautical Institute, London, 553 p.
18. Molnare, E. (2016), “Trends in Transport Investment Funding: Past, Present and Future”, *Fifty Years of Transport Policy Successes, Failures and New Challenges*, Transport OECD, pp. 70-78.
19. Nicholas, J. (2016), *Competitive Manufacturing Management: Continuous Improvement, Lean Production and Customer-Focused Quality*, McGraw-Hill Education, New York, USA.
20. United Nations (2021), *Review of Maritime Transport 2021*, United Nations Publication, Geneva.

21. United Nations (2022), Review of Maritime Transport 2022, United Nations Publication, Geneva.
22. United Nations (2023), Review of Maritime Transport 2023, United Nations Publication, Geneva.
23. Seyhun, H.I. (2015), Investment Intelligence from Insider Trading, MIT Press, Cambridge, MA, USA.
24. Stopford, M. (2015), Maritime Economics, Harper Collins Academic, London, UK.
25. Grammenos, C. (ed.) (2002), The Handbook of Maritime Economics and Business, Lloyd's of London Press, City University Cass Business School, London, UK.
26. European Commission (2017), White Paper – European Transport Policy for 2010: Time to Decide, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
27. International Monetary Fund (2016), World Economic Outlook, Washington D.C., USA.
28. World Trade Organization (2025), available at: <https://www.wto.org/> (Accessed 15 August, 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.