

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-75>

УДК 330:656.6

Табенський Сергій Васильович

аспірант,

Національного університету «Одеська морська академія»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5842-5808>**Sergiy Tabenskyy**

National University "Odesa Maritime Academy"

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ
ПРОЄКТАМИ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ****STRATEGIC MANAGEMENT OF INFRASTRUCTURE
PROJECTS IN UKRAINE'S MARITIME TRANSPORT SECTOR**

Анотація. У статті досліджено теоретичні підходи до стратегічного управління інфраструктурними проєктами морського транспорту України. Метою є формування інтегрованої концептуальної основи для побудови ефективної системи стратегічного управління з урахуванням галузевих особливостей. Обґрунтовано доцільність інтеграції системного, проєктного, інституціонального та інноваційного підходів. Наукова новизна полягає у формуванні формалізованої системи критеріїв оцінювання з урахуванням стратегічних, фінансових, соціальних, екологічних та інституціональних чинників за якими буде встановлюватись рівень ефективності стратегічного управління. Практичне значення полягає у можливості застосування результатів при плануванні та реалізації інфраструктурних проєктів.

Ключові слова: морська транспортна інфраструктура, інтеграція; системний, проєктний, інституціональний, інноваційний підходи; ефективність, управління, ризику.

Summary. The article examines the theoretical foundations of strategic management of infrastructure projects in the maritime transport sector of Ukraine. The purpose of the study is to develop an integrated conceptual framework for building an effective strategic management system that takes into account the specific characteristics of large-scale maritime infrastructure projects, including their capital intensity, long-term implementation horizon, high level of uncertainty, and dependence on macroeconomic and institutional factors. The author substantiates the feasibility of combining systemic, project-based, institutional, strategic managerial, value-oriented, evolutionary-institutional, and innovative approaches in the process of designing a project-specific strategic management model. Particular attention is paid to the systemic approach as a tool for modeling interconnections between project elements and assessing resilience to external and internal risks. The project-based approach ensures structured life-cycle management, while the institutional approach enables consideration of regulatory, political, and socio-cultural constraints. The innovative approach emphasizes digitalization and sustainable development principles as drivers of efficiency and transparency. The scientific novelty of the research lies in the development of a comprehensive system of criteria for evaluating the effectiveness of strategic management of maritime infrastructure projects. The proposed evaluation framework integrates strategic, financial-economic, organizational-managerial, social, environmental, and institutional indicators, allowing for multidimensional assessment of project performance and long-term sustainability. The practical significance of the obtained results consists in the possibility of applying the proposed methodological tools in the preparation, planning, and implementation of maritime infrastructure projects, including public-private partnership initiatives and projects supported by international financial institutions. The study concludes that effective strategic management in maritime infrastructure requires adaptability, integrity, stakeholder balance, and innovation-oriented governance, ensuring sustainable development and increased socio-economic impact at both regional and national levels.

Keywords: maritime transport infrastructure, integration; systemic, project-based, institutional, and innovation approaches; efficiency, management, risks.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку морського транспорту України інфраструктурні проєкти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування транспортної системи, підвищенні конкурентоспроможності на міжнародних ринках та інтеграції у світові логістичні ланцюги. Проте високі

капіталовкладення, тривалі строки реалізації, значна залежність від макроекономічних та політичних факторів, а також множинність зацікавлених сторін створюють суттєві виклики для управління такими проєктами.

На сьогодні відсутня цілісна концептуально-методологічна модель стратегічного управління

інфраструктурними проектами морського транспорту, яка б урахувала специфіку галузі, багатомірність ризиків, інституційні обмеження, а також інтеграцію соціальних й екологічних аспектів. Це створює необхідність дослідження і розроблення такої моделі на основі формалізованої системи критеріїв оцінювання ефективності управління, що дозволило б узгоджувати стратегічні цілі проектів із національними та регіональними стратегіями розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі процеси стратегічного управління інфраструктурними проектами розглядаються широким спектром підходів. Історичний аналіз походження терміну «стратегія» та порівняльний аналіз поглядів науковців на саму сутність стратегії, підходи до класифікацій стратегії розвитку у своїх роботах розглядає Швед В. [1]. Принципи, функції та методи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства викладені в роботах Сало А., Артемчук М. [2]. Порівняльна характеристика інструментарію стратегічного аналізу, розробка підходів для його класифікації та систематизації, формулювання критеріїв вибору методики аналізу є метою дослідження Онищенко В. [3]. Комплексна методика діагностики стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства розроблена групою вчених Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. [4].

Стратегічні аспекти розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційно-цифровізаційних тенденцій проаналізовано науковцями Ареф'євої О. та Сафонік Н. [5]. Особливого значення в епоху цифрової трансформації портів набувають дослідження Ключ Ю., Серебряк К., Керезвас І. які досліджують формування інноваційної стратегії підприємства та принципів її розробки в сучасних умовах [6]. Дослідження інновацій, що дозволяють забезпечити управління стратегічним розвитком морської транспортної інфраструктури наведено у роботі Лисенко Н. [7]. Стратегії адаптації морської галузі України до нових реалій розглянути у статті Бабаченко М. [8]. Інтеграційні стратегії та пошук шляхів впровадження таких стратегій у розвиток морського транспортного комплексу країни визначили Примачова Н., Колегаєв І., Липінська, О. та Мезіна Л. [9].

Розвиненість окремих підходів, існуючі дослідження не забезпечують комплексного поєднання всіх ключових аспектів стратегічного управління, що включало б не тільки методологічну інтеграцію підходів, але й уніфіковану систему критеріїв для оцінювання ефективності в галузі морського транспорту. Особливо мало уваги приділено: формалізації та ваговій інтеграції кількісних і якісних показників оцінювання ефективності; урахуванню специфіки морської логістики, портових

систем та взаємозв'язків з регіональними транспортними стратегіями; розробленню адаптивних моделей управління, що враховують імовірнісний характер ризиків та зовнішніх потреб.

Таким чином, наукова проблема, що досліджується в статті, залишається частково невирішеною в науковій літературі – бракує цілісної концепції стратегічного управління інфраструктурними проектами, адаптованої до умов морського транспорту України та інтегрованої у національну систему планування.

Мета статті є формування інтегрованої концептуальної основи для побудови ефективної системи стратегічного управління, яка враховує специфічні характеристики масштабних проектів морської інфраструктури, включаючи їх капіталомісткість, довгостроковий горизонт реалізації, високий рівень невизначеності та залежність від макроекономічних та інституційних факторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі здійснення стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою особливе місце займають процеси, пов'язані із стратегічним управлінням інфраструктурними проектами [10]. Стратегічне управління інфраструктурними проектами – це процес розробки, реалізації та систематичного аналізу стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей проекту та об'єкту, де цей інфраструктурний проект впроваджується [1]. Стратегічне управління в контексті інфраструктурних проектів складається з: побудови довгострокової політики розвитку; оптимального розподілу ресурсів в процесі реалізації інфраструктурного проекту; коригування послідовності та обсягів дій в рамках реалізації інфраструктурного проекту з урахуванням зміни факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; своєчасній оцінці ризиків і невизначеностей та побудові системи заходів реагування.

Інфраструктурні проекти є доволі крупними інвестиційними ініціативами, які спрямовуються на створення або модернізацію об'єктів транспортної, енергетичної, соціальної або цифрової інфраструктури. В контексті морської транспортної інфраструктури зазвичай впроваджуються великі проекти, які потребують чіткого стратегічного управління [11]. Якщо розглядати підходи та принципи стратегічного управління інфраструктурними проектами, то вони базуються на загальних цілях проектів, та мають безпосередню прив'язку до системи стратегічного управління як в рамках окремих суб'єктів господарювання, так й в рамках галузі в цілому. Загальна схема основ стратегічного управління інфраструктурними проектами наведена на рисунку 1.

Від вбору теоретичного підходу або композиції підходів залежить теоретична база унікальної системи стратегічного управління, яка розробляється для кожного інфраструктурного проекту окремо.

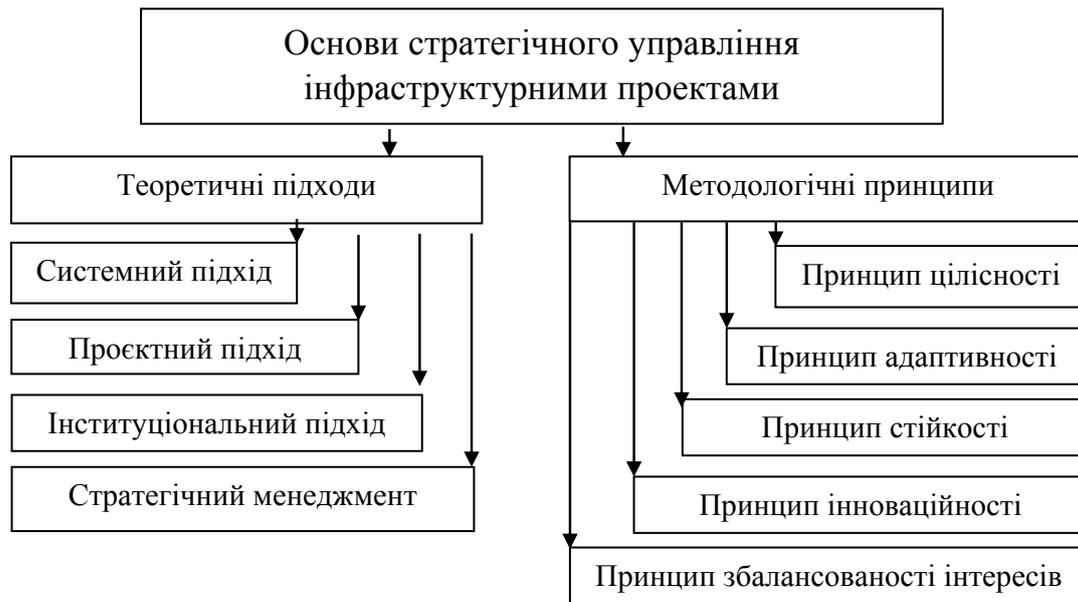


Рисунок 1 – Основи стратегічного управління інфраструктурними проектами

Джерело: узагальнено на основі [5–8]

Системний підхід розглядає проект як складну відкриту систему, яка включає багато елементів, які пов'язані між собою, це можуть бути окремі цілі, ресурси, учасники, координація яких здійснюється в рамках реалізації проекту. Системний підхід дозволяє сегментувати та систематизувати окремі елементи проекту, що сприяє адаптації окремих компонентів проекту один до одного.

В процесі управління інфраструктурними проектами системний підхід використовується для моделювання процесів, які виникають в ході реалізації проекту, прогнозування ефектів та оцінки стійкості проекту до впливу як зовнішніх, так й внутрішніх факторів. Активне використання системного підходу до стратегічного управління проектами особливо важливо на етапі проектування та стратегічного планування. До переваг системного підходу в стратегічному управлінні відноситься цілісний погляд на проект, який дозволяє врахувати вплив зовнішнього середовища [6]. Сутність проектного підходу полягає у формуванні погляду на кожний інфраструктурний проект як на унікальне тимчасове підприємство, яке має певну ціль, строки виконання, бюджет та ресурси. Проектний підхід заснований на життєвому циклі проекту та складається з таких компонентів як ініціація, планування, впровадження, контроль та завершення. До основних переваг цього підходу можна віднести стандартизацію процесів, чіткість етапів та ролей, ефективне керування часом, вартістю та якістю.

Інституціональний підхід аналізує вплив інституціонального середовища на стратегію та реалізацію інфраструктурних проектів. Інституціональні середовища складаються з правових норм та політик, трактування сутності організацій та

культури в діловому середовищі. В процесі реалізації інфраструктурних проектів потрібно враховувати норми законодавства, існуючі системи управління проектами у країні, вплив формальних та неформальних інститутів, таких як корупція, рівень довіри та бюрократія, на хід реалізації інфраструктурних проектів [2]. Застосування інституціонального підходу до стратегічного управління особливо важливим є при реалізації міжнародних інфраструктурних проектів, інвестиційних ініціатив, що започатковані між державою та міжнародними фінансовими установами, проектами, які впроваджуються в рамках реалізації партнерства між державою та приватним сектором. Серед основних переваг інституціонального підходу є врахування контексту середовища, що допомагає зрозуміти обмеження та можливості реалізації проектів.

Стратегічний управлінський підхід спирається на концепції стратегічного менеджменту, та полягає у виробленні місії та візії проекту, проведенні кількісного та якісного аналізів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначенні стратегічних цілей та сценаріїв розвитку. Цей підхід застосовується для довгострокового стратегічного планування розвитку територій, кластерів, логістичних центрів, індустріальних парків та інших зон, що мають складну структуру. Серед переваг стратегічного управлінського підходу системна робота з ризиками та можливостями, та можливість адаптації до змін. Окрім основних підходів до стратегічного управління інфраструктурними проектами є допоміжні, до яких відноситься вартісно-орієнтований, еволюційно-інституціональний, та інноваційний підходи. Вартісно-орієтова-

ний підхід орієнтований на максимізацію вартості для стейкхолдерів, особливо для інвесторів та суспільства, оскільки всі рішення приймаються з урахуванням внесків у довгострокову цінність. Для цього підходу притаманна підтримка фінансової стійкості проекту, врахування комерційної та соціальної вартості проекту.

Еволюційно-інституціональний підхід розглядає проекти та стратегії як продукт історичного та соціального розвитку, який залежить від попередніх практик та обмежень. Цей підхід базується на твердженні, що одні й ті самі моделі стратегічного управління не завжди підходять для різних країн та регіонів. Еволюційно-інституціональний підхід відрізняється глибоким розумінням специфіки країни, попереджає помилкове копіювання практик, які мають успіх у інших країнах [5].

Інноваційний підхід до стратегічного управління доречний в процесі впровадження нових технологій, діджиталізації, впровадженні принципів та підходів сталого розвитку. Його застосування призводить до підвищення ефективності та прозорості, суспільної цінності проектів. Окрім теоретичних підходів важливим є вибір методологічного принципу, або композиції принципів для формування оптимальних компонентів стратегічного управління проектами. До основних методологічних принципів стратегічного управління відносяться принципи цілісності, адаптивності, стійкості, збалансованості інтересів та принцип інноваційності. Під принципом цілісності розуміється такий підхід до стратегічного управління проектом, коли всі елементи проекту мають бути взаємопов'язані між собою та синхронно працювати для досягнення стратегічної цілі.

Під адаптивністю розуміється те, що проект має бути гнучким до будь-яких змін у зовнішньому середовищі: політичних, економічних, технологічних [8]. Стійкість проекту полягає у тому, що інфраструктурний проект має бути екологічно, соціально та економічно стійким, тобто не порушувати баланс у жодній зі сфер діяльності, пов'язаних із впровадженням проекту. Інфраструктурний проект має бути збалансованим відносно інтересів всіх стейкхолдерів: держави, бізнесу, інвесторів та суспільства. Під принципом інноваційності інфраструктурного проекту розуміється застосування сучасних технологій та управлінських підходів для формування прозорого середовища, яке демонструє виконання цілей сталого розвитку.

В процесі здійснення стратегічного управління в інфраструктурних проектах існує певний набір практичних особливостей, які мають бути враховані в процесі побудови теоретичної бази системи стратегічного управління кожного окремого проекту. Для інфраструктурних проектів притаманна довгостроковість та висока капіталоемність проектів в процесі проектування системи стратегічного управління [12].

Інфраструктурні проекти мають суттєву залежність від макроекономічних та політичних факторів, що потрібно враховувати в процесі побудови стратегічних планів. Також потрібно враховувати наявність багатьох зацікавлених сторін та різноманітність рівнів зацікавленості та компонентів інтересів кожної із зацікавлених сторін. Інфраструктурні проекти часто реалізуються в рамках партнерства між державою та частим бізнесом, що також потребує врахування в процесі формування стратегічного плану управління проектами. Інфраструктурні проекти відносяться до проектів, що мають високий рівень ризиків [5]. Ці ризики можуть бути, наприклад, фінансові, технічні та соціальні, однак, найчастіше виникнення одного з ризиків призводить до появи більшої кількості ризиків, які на перший погляд не є взаємопов'язаними, однак, мають спільне походження – прогалини у стратегічному плануванні при первинній підготовці стратегічного плану управління інфраструктурним проектом.

Проведення аналізу стратегічного управління для кожного інфраструктурного проекту має особливості, які обумовлюються безпосередньо умовами даного проекту. Тому, перед виконанням аналізу ефективності стратегічного управління інфраструктурного проекту група експертів має сформулювати формалізовану систему критеріїв оцінювання, за якими буде встановлюватись рівень ефективності стратегічного управління (табл. 1).

Наведені критерії оцінювання ефективності стратегічного управління формують інтегровану концептуальну основу для побудови ефективної системи стратегічного управління з урахуванням галузевих особливостей. Система критеріїв оцінювання з урахуванням стратегічних, фінансових, соціальних, екологічних та інституціональних чинників надає можливість визначити рівень ефективності стратегічного управління.

Висновки. Проведений аналіз теоретичних підходів до стратегічного управління інфраструктурними проектами показав, що кожен із них має вагомий науковий та практичний підстави, але окремо вони не забезпечують цілісного вирішення проблем, пов'язаних з ефективністю управління комплексними проектами морської інфраструктури. Системний підхід є базисом для побудови моделей, що враховують внутрішні та зовнішні взаємозв'язки; проектний – дозволяє структурувати реалізацію; інституціональний – виявляє обмеження нормативного середовища; стратегічний – задає довгострокову орієнтацію; інноваційний підхід забезпечує адаптацію до сучасних технологічних викликів.

Результатом дослідження є обґрунтування комплексного підходу до побудови системи стратегічного управління, що поєднає базові підходи та врахує практичні особливості реалізації морських інфраструктурних проектів. Створено нау-

Таблиця 1 – Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління

Критерії	Підгрупа критеріїв	Індикатори
Стратегічні	Відповідність стратегічним цілям регіону	Наявність взаємозв'язків з регіональними та національними стратегіями
		Рівень пріоритету проекту в державних програмах
	Досягнення цілей проекту	Досягнення запланованих результатів Відхилення від планових строків та етапів реалізації
Фінансово-економічні	Ефективність використання ресурсів	Коефіцієнт засвоєння бюджету
		Відхилення фактичних витрат від планових
		Повернення інвестицій
	Економічна стійкість проекту	Показник чистої приведеної вартості
		Внутрішня норма прибутковості
Строк окупності		
Організаційно-управлінські	Ефективність управління проектом	Дотримання часових, фінансових та ресурсних параметрів Кількість та масштаб змін у проекті
	Якість взаємодії учасників	Рівень залучення зацікавлених сторін
		Доля від кількості конфліктів або затримок, пов'язаних з відсутністю координації
Соціальні	Соціальна значущість	Кількість бенефіціарів
		Рівень суспільної підтримки
	Розвиток території	Створення нових робочих місць
		Зростання статків населення в зоні впливу
Екологічні	Відповідність до екологічних стандартів	Зміни рівню викидів або відходів після реалізації проекту
		Проходження екологічної експертизи
	Стійкість до кліматичних ризиків	Врахування кліматичних ризиків
		Заходи щодо адаптації до зміни клімату
Інституціональні	Ефективне нормативне забезпечення	Кількість юридичних бар'єрів, які були усунені в процесі реалізації
		Наявність інституційного супроводження
	Прозорість	Наявність системи моніторингу та звітності
		Регулярна публікація звітів про хід реалізації

Джерело: узагальнено на основі [2, 6]

ково обґрунтовану систему критеріїв оцінювання ефективності управління, що включає стратегічні, фінансово-економічні, організаційно-управлінські, соціальні, екологічні та інституціональні показники. Запропонована система критеріїв має

значний практичний потенціал для використання державними органами, інвесторами, операторами портових систем та іншими стейкхолдерами при плануванні, реалізації та оцінюванні проектів морської транспортної інфраструктури.

Список використаних джерел:

- Швед В., Горобець А. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
- Сало А., Артемчук М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3(33). 2020. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.034550>
- Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. № 4. 2023. С. 493–506. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506>
- Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 5(52). 2023. С. 162–172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214>
- Ареф'єва О., Сафонік Н., Дудік А. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 7. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
- Клюс Ю., Серебряк К., Керезвас І. Вибір напрямів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 5 (05). 2023. С. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-21>
- Lysenko N., & Lokaiets M. Innovative factors of marine industry development. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2024. № 2(34-02), P. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-34-00-044>

8. Бабаченко М.В., Тегубенко М.В. Теоретичний аспект адаптації морської галузі України до нових реалій. *«Наука і техніка сьогодні», серія «Економіка», № 8(36) 2024. С. 229–241. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-229-241](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-229-241)*
9. Prymachova N., Kolegayev I., Lypynska O., Mezina L. Integration strategies for sustainable positioning of shipping companies in the maritime trade market system. *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 7 No.2 2023. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-6>
10. Осадчий М. Л. Сучасні інституціональні особливості розвитку водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. Вип. 67. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-135>
11. Гірна О., Петляківський О. Логістичне обслуговування клієнтів: прикладні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2024. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-18>.
12. Павлов К. В., Павлова О. М. Інноваційно-інвестиційний потенціал транспортної галузі України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. С. 17–24. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/ujae_2020_r01_a2.pdf

References:

1. Shved V, Horobets A. (2023) Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta znachennia [Enterprise development strategy: essence and significance]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*. Vol. 49, pp. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6> (in Ukrainian)
2. Salo A., Artemchuk M., (2020) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of innovative development of an enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes. – Economics. Management. Business*. Vol. 3(33). pp. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.034550> (in Ukrainian)
3. Onyshchenko V., Kononenko D., Chupin M. (2023) Instrumenty stratehichnoho analizu v upravlinni pidpriemstvom: ohliad, klasyfikatsiia, kryterii vyboru [Strategic analysis tools in business management: overview, classification, selection criteria]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Ekonomika. – Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Vol. 4. pp. 493–506. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506> (in Ukrainian)
4. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets K., Kvita H. (2023) Diahnostyka stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva [Diagnostics of strategic management of financial and economic development of an enterprise]. *Problemy finansovo-kredytnoi diialnosti teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 5(52). pp. 162–172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214> (in Ukrainian)
5. Arefieva O., Safonik N., Dudik A. (2023) Stratehichnyi analiz rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinnykh tendentsii [Strategic analysis of the development of transport enterprises in the context of innovative trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16> (in Ukrainian)
6. Klius Yu., Sieriebriak K., Kerezvas I. (2023) Vybir napriamiv stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv rehionu [Choosing the directions of strategic management of innovative development of enterprises in the region]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*. Vol. 5 (05). pp. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-21> (in Ukrainian)
7. Lysenko, N., & Lokaiets, M. (2024) Innovative factors of marine industry development. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. Vol. 2(34-02), pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-34-00-044>
8. Babachenko M. V., Tehubenko M. V. (2024) Teoretychnyi aspekt adaptatsii morskoi haluzi Ukrainy do novykh realii [Theoretical aspect of adapting the maritime industry of Ukraine to new realities]. *Nauka i tekhnika sohodni, seriiia «Ekonomika» – Science and Technology Today, "Economy" series*. Vol. 8(36) pp. 229–241. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-229-241](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-229-241) (in Ukrainian)
9. Prymachova N., Kolegayev I., Lypynska O., Mezina L. (2023) Integration strategies for sustainable positioning of shipping companies in the maritime trade market system. *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 7 No. 2. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-6> (in Ukrainian)
10. Osadchyi M. L. (2024) Suchasni instytutsionalni osoblyvosti rozvytku vodnoho transportu Ukrainy [Modern institutional features of the development of water transport in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-135> (in Ukrainian)
11. Hirna O., Petliakivskyi O. (2024) Lohistychnе obsluhovuvannia kliientiv: prykladni aspekty [Logistic customer service: applied aspects]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*. Vol. 90. pp. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-18> (in Ukrainian)
12. Pavlov K. V., Pavlova O. M. (2020) Innovatsiino-investytsiinnyi potentsial transportnoi haluzi Ukrainy [Innovation and investment potential of the transport industry of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 5. No. 1. pp. 17–24. DOI: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/ujae_2020_r01_a2.pdf (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 17.02.2026

Дата прийняття статті: 03.03.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026