

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-87>

УДК 656.61:330.101.541

**Мезіна Лілія Василівна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії та  
підприємництва на морському транспорті,  
Національний університет «Одеська морська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2595-5041>

**Liliia Mezina**

National University "Odesa Maritime Academy"

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ  
РОЗВИТКОМ МОРСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ****STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVE  
DEVELOPMENT OF MARITIME INFRASTRUCTURE  
IN CRISIS CONDITIONS**

**Анотація.** Стаття присвячена актуальним питанням управління розвитком морської галузі та виділено проблеми, які існують в Україні в цієї галузі. Доцільність розробки наукових положень ґрунтується на необхідності урахування нових умов конкурентного розвитку морської інфраструктури України в системі ринка транспортних послуг. Проаналізована динаміка взаємозв'язку між обсягом глобальних морських перевезень, світовим ВВП та рівнем інфляції. Представлена динаміка зростання середньої дальності перевезень та підкреслено необхідність впровадження цифрових технологій в управлінські та логістичні процеси в системі доставки вантажів для забезпечення конкурентної стійкості. Розглянуто етапи розвитку морської інфраструктури України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність інвестування в морську галузь України яка є стратегічним пріоритетом для економіки держави.

**Ключові слова:** порт, морський транспорт, портова система, морська торгівля, логістика, конкурентоспроможність морської галузі, сталий розвиток, морська індустрія, ефективність позиціонування, морський бізнес.

**Summary.** The article is devoted to topical issues of managing the development of the maritime industry and highlights the problems that exist in Ukraine in this area. The expediency of developing scientific provisions is based on the need to take into account the new conditions of competitive development of Ukraine's maritime infrastructure in the transport services market system. The external conditions for the functioning of Ukraine's maritime transport enterprises are analyzed, taking into account trends and prospects for the functioning of maritime infrastructure. The dynamics of the relationship between the volume of global maritime transport, world GDP, and the inflation rate for 2015–2024 are analyzed. The dynamics of the growth of the average transport distance for 2015–2024 are presented, and the need to develop digital technologies in management and logistics processes in the cargo delivery system to ensure competitive sustainability is emphasized. The conditions for competitive positioning and prospects for the development of the export potential of Ukraine's seaports are substantiated. The dynamics of cargo turnover in the ports of Greater Odessa and the ports of the Danube cluster for 2020–2025 are presented, showing the recovery and development of Ukraine's maritime industry. The factors that slowed down the growth of cargo turnover in Ukrainian ports in 2025 are listed. The stages of development of Ukraine's maritime infrastructure under martial law are considered. The need to invest in Ukraine's maritime industry, which is a strategic priority for the state's economy, is justified. Ways to develop maritime infrastructure include developing strategies, introducing artificial intelligence technologies into the management system, changing the structure of exports by expanding the range of cargo processing, and developing feeder transport as one of the possible ways to restore the container market in Ukraine. To ensure the competitive positioning of seaports in the Danube region, it is proposed to integrate the infrastructure into the European inland waterway system. To ensure the sustainability of maritime enterprises, it is proposed to improve the quality of the monitoring and evaluation system for management decisions to ensure the timely identification of problems and correction of development strategies.

**Keywords:** port, maritime transport, port system, maritime trade, logistics, competitiveness of the maritime industry, sustainable development, maritime industry, positioning efficiency, maritime business.

**Постановка проблеми.** Розробка наукових положень, щодо забезпечення конкурентним розвитком підприємств морської галузі, диктується тенденціями та новими умовами позиціонування в системі морської торгівлі. Морська інфраструктура це найважливіша складова економіки України яка забезпечує задоволення потреб суспільства в перевезеннях. Для забезпечення економічної безпеки держави необхідно постійно відстежувати стан та адекватність конкурентного розвитку підприємств морської інфраструктури. Підприємства морської галузі відіграють ключову роль в економічному розвитку держави, забезпечують продовольчу безпеку України, виступають джерелом надходження валюти.

Враховуючи новітні тенденції та невизначеність умов позиціонування підприємств морського транспорту важливо розглянути та дослідити інноваційні підходи до управління морської галузі України. Актуальним є обґрунтування наукових положень які враховують розвиток підприємств морської індустрії в умовах невизначеності та ризику. При цьому виділяються завдання: забезпечення стратегічного розвитку морської галузі України в системі регіонального ринка транспортних послуг, конкурентне позиціонування підприємств морської індустрії в системі інтеграції, обґрунтування концептуальних підходів до стійкого функціонування морської галузі, використання цифрових технологій для забезпечення безпеки на морському транспорті.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Для забезпечення сталого розвитку морської інфраструктури України необхідно обґрунтувати наукові положення, які враховують особливості та тенденції позиціонування підприємств морської галузі в специфічних умовах глобального ринку транспортних послуг. При цьому визначаються завдання: аналіз сучасних тенденцій та визначення факторів, які впливають на конкурентне позиціонування підприємств морської галузі, розгляд стратегій, що дозволяють забезпечити оптимізацію використання портової інфраструктури, виявлення сучасних проблем функціонування підприємств морської галузі.

Розробці наукових положень конкурентного розвитку морської галузі приділяється достатньо уваги:

- формування інтегрованого управління логістичними системами морських портів – Л. Сотниченко та Л. Бурмака [1];
- критеріальні умови розвитку ринку лінійних перевезень – S. Pshenko, T. Larina [2];
- управління ризиками в морській галузі – П. Нікітін, І. Гусак [3];
- цифровізація морської галузі та пріоритети конкурентоспроможності – Н. Сментина [4].

– підвищення ефективності підготовки морських кадрів в умовах впровадження цифрових інструментів – М. Бабаченко, А. Сандлер [5].

Роботи зазначених авторів мають теоретичне і практичне значення для забезпечення сталого розвитку морської галузі оскільки включають аналіз тенденцій конкурентного розвитку морської галузі, економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств морського транспорту.

Однак забезпечення стратегічного розвитку морської інфраструктури в умовах некерованості та циклічності ринку транспортних послуг і з урахуванням стану, специфіки національної економіки не мають закінчених рекомендацій.

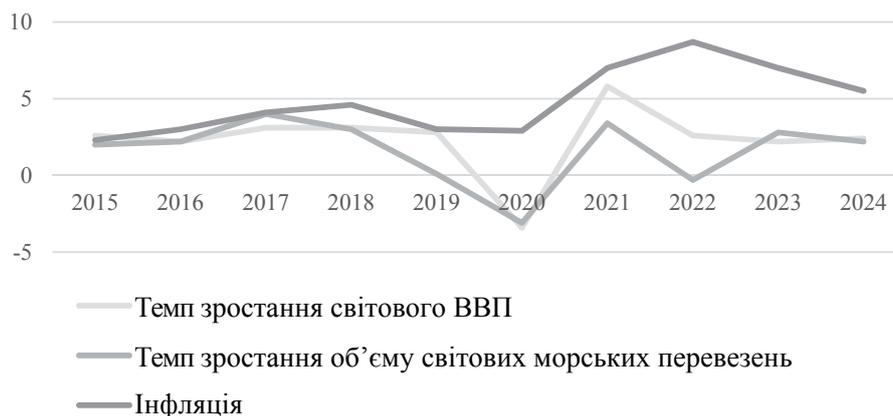
**Метою статті** є дослідження сучасних підходів до стратегічного управління морською інфраструктурою в умовах ризику позиціонування та обґрунтування факторів конкурентного розвитку підприємств морської галузі в системі ринка морської торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Морський бізнес належить до високо ефективного виду підприємницької діяльності де морські перевезення складають основу для розвитку глобальної торгівлі. Ринок транспортних послуг створює умови для конкурентного позиціонування підприємств морського транспорту. На динаміку взаємозв'язку між економічним виробництвом та морськими перевезеннями впливають структурні і циклічні чинники, у зв'язку з чим, виникають розбіжності у динаміці темпів зростання світового ВВП та темпів зростання обсягу світових морських перевезень. Динаміка обсягу глобальних морських перевезень та світового ВВП характеризується паралельними трендами, але з різними темпами зростання (рис. 1).

В 2024 році послаблення інфляційного тиску супроводжується слабким економічним зростанням. Після помірному зростання на 2,2% у 2024 році, за прогнозами UNCTAD світова морська торгівля сповільниться до 0,5% у 2025 році, а потім становитиме в середньому 2% щорічно у період 2026–2030 років.

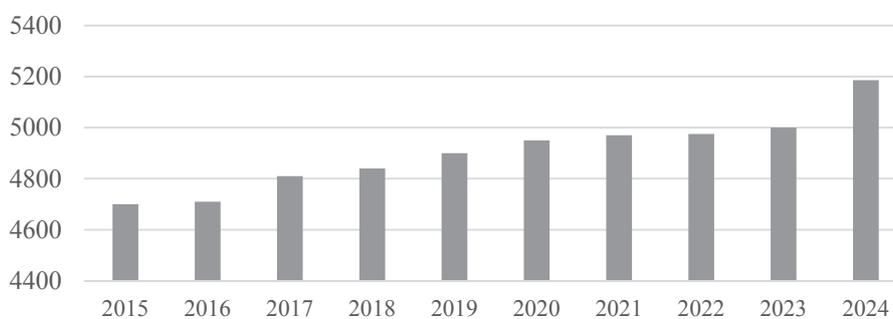
На світовому ринку транспортних послуг за останній період спостерігається зростання середньої дальності перевезень у розрахунку на тонну вантажу: середня дальність перевезень зростає з 4675 миль у 2000 році до 5186 миль у 2024 році (рис. 2). Війна в Україні, дезорганізація перевезень у Червоному морі та зниження рівня води в Панамському каналі призвели до того, що судна та потоки морських перевезень були переорієнтовано на більш довгі маршрути [6].

Потрібно зазначити, що в 2024 році кількість зростання тонно-миль (+5,9%) перевищує швидкість зростання фізичного обсягу вантажів (+2,2%) втричі, що створює певне навантаження на систему управління морською галуззю. В цих



**Рисунок 1** – Динаміка взаємозв'язку між обсягом глобальних морських перевезень, світовим ВВП та рівнем інфляції (зміна відсотка до попереднього року), за 2015–2024 р.

Джерело: *Review of Maritime Transport, Report by the UNCTAD secretariat [6]*



**Рисунок 2** – Динаміка зростання середньої дальності перевезень за 2015–2024 р., милі

Джерело: *Review of Maritime Transport, Report by the UNCTAD secretariat [6]*

умовах для забезпечення конкурентної стійкості підприємств морської галузі потрібно впровадження цифрових технологій в управлінські та логістичні процеси у систему доставки вантажів. Використання технологій штучного інтелекту в світовій торгівлі розширює межі діяльності підприємств морської галузі, що й визначає завдання вдосконалення якості менеджменту. У цих умовах цифрові технології забезпечують ефективну операторську діяльність на основі раціональних схем відфрахтування суден [6].

На рис. 3 представлена динаміка вантажообігу портів Дунайського регіону та глибоководних портів Великої Одеси. Представлена тенденція характеризує складні умови адаптації портової інфраструктури к умовам воєнного стану в Україні.

Потрібно зазначити, що до початку повномасштабного вторгнення рф в Україну сумарний вантажообіг портів України в 2021 році склав 153,5 млн т, з них вантажообіг портів Великої Одеси 101,67 млн т, портів Усть-Дунайського кластеру – 5,505 млн т.

В 2024 році морські порти України досягли рекордних показників з початку воєнного стану

обробивши 97,2 млн т вантажопотоку (зростання на 55% порівняно з 2023 роком), що показує відновлення та розвиток морської галузі [7]. Постійні обстріли портової інфраструктури в 2025 році уповільнили динаміку відновлення вантажообігу, переробка вантажу морськими портами України в 2025 році склала 82,2 млн т [8]. Порти дунайського кластеру – це важливіший альтернативний шлях експорту. Внутрішній водний транспорт знижує навантаження та допомагає уникнути затору, які виникають у сезон зернових вантажів на підходах до морських торгових портів [9]. Вантажообіг портів Усть дунайського кластеру в 2024 році склав 17 340 тис. т.

За останні роки як свідчать дані рис. 3. спостерігається зменшення переробки вантажів портів дунайського регіону та переорієнтація вантажопотоку на порти Великої Одеси. З 2023 року морський бізнес використовує більш глибоководні порти так як використовувати великі судна в логістиці значно економічно ніж баржи в портах Дунайського кластеру.

Умови адаптації морської галузі к сучасним викликам представлено на рис. 4.

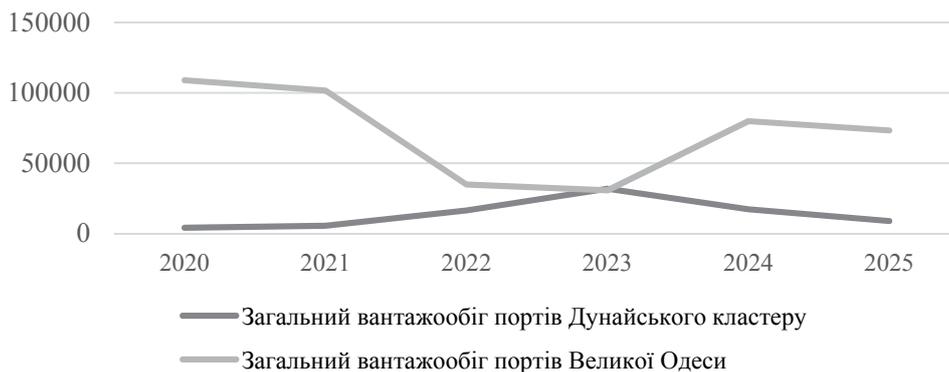


Рисунок 3 – Динаміка вантажообігу портів України за 2020–2025 рік, тис. т

Джерело: Статистичні дані Адміністрації морських портів України [7,8]

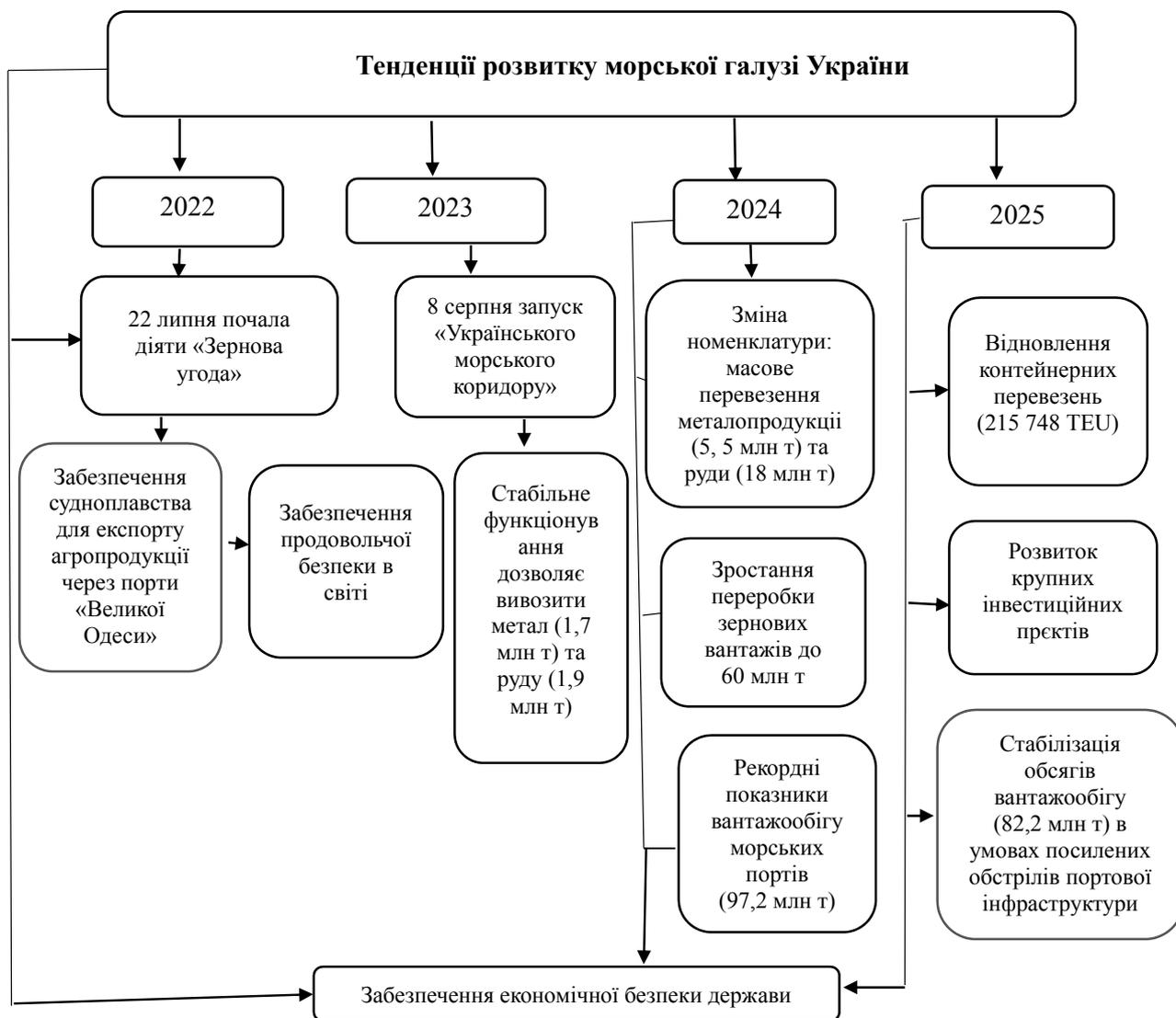


Рисунок 4 – Основні етапи розвитку морської галузі України в умовах ризику та невизначеності

Джерело: побудовано автором на базі [7, 8, 10, 11]

Станом на жовтень 2025 року з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну було знищено або пошкоджено понад 500 об'єктів портової інфраструктури, пошкоджено 116 цивільних суден, постраждали 157 цивільних осіб що створює загрози для забезпечення стабільності роботи морських торгових портів України. [10]. Обстріл росією цивільних суден, які знаходяться в українських портах під завантаженням загрожує продовольчої безпеки в світі. 11 березня 2025 року росія завдала ракетного удару по порту Одеса в момент завантаження пшениці цивільного судно «MJ PINA» під прапором Барбадос для експорту в Алжир. На жаль ці дії привели і до загибелі чотирьох членів екіпажу судна громадяни Сирії.

Тільки в Одеській області в 2025 році було понад 800 повітряних тривог, що за часом складає понад 1 місяць простою та незважаючи на ці обставини морські порти виконали річний план вантажообігу на 95%, що підтверджує здатність підприємств морської галузі ефективно працювати в умовах війни.

Попри атаки та загрози український морський коридор продовжує стабільно функціонувати з вересня 2023 року та по вересень 2026 року перевезено 168, 9 млн т вантажів з яких зернові вантажі складають 100 млн т [11].

Незважаючи на складнощі воєнного стану, періодичні обстріли портової інфраструктури морська галузь України демонструє стійкість та сталий розвиток, що забезпечує економічну безпеку держави.

**Висновки.** Трансформація морської галузі України починаючи з 2022 року та по теперішній час доводить, що забезпечення розвитку експортного потенціалу залежить не тільки від безпечної ситуації, а від швидкості прийняття рішень та впровадження структурних змін. Стан морського транспорту комплексу України свідчать про наявність проблем, як суб'єктивного так і об'єктивного характеру, які обмежують вихід морського бізнесу на рівень, достатній для вирішення найважливіших завдань: проблеми оновлення флоту, проблеми, які пов'язані з експлуатацією флоту, вплив жорсткої конкуренції в основних секторах глобального фрахтового ринку, періодичне руйнування портової інфраструктури України, обстріл цивільних суден в порту.

Для забезпечення конкурентоспроможності морської галузі та вдосконалення системи управління підприємствами морської індустрії можна розглянути кілька шляхів розвитку:

1. Змінити структуру експорту шляхом розширення номенклатури переробки вантажів, що дозволяє перейти до експорту продукції з високою доданою вартістю забезпечуючи тим самим, стійкість економіки держави.

2. Збільшення обсягів інвестицій у розвиток сухих портів, які забезпечують гнучкість морської логістики, посилюють безпекові ризики та мінімізують час переробки вантажів в морських портах.

3. Розвиток фідерних перевезень як один із шляхів для відновлення контейнерного ринку в умовах воєнного стану в Україні.

4. Інтеграція портів Усть дунайського регіону в європейську систему внутрішніх водних шляхів.

5. Вдосконалення механізму законодавчого регулювання стимулювання розвитку експортного потенціалу України.

6. Впровадження та розвиток цифрових технологій в систему управління морською галузю, що забезпечить автоматизацію докунтообігу та інтеграцію хмарних рішень для забезпечення функціонування логістики в кризових умовах.

7. Вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень в морській галузі для забезпечення своєчасного виявлення проблем та корекції стратегії конкурентного позиціонування.

8. Оптимізація митних процедур шляхом цифрової трансформації для зменшення впливу людського фактору та скорочення часу обробки вантажів.

Реалізація запропонованих шляхів конкурентного розвитку дозволяє покращити систему управління об'єктами морської галузі, забезпечити економічну стійкість, логістичну незалежність та інвестиційну привабливість підприємств морської галузі.

Перспективи подальших наукових досліджень є розробка комплексного механізму управління експортним потенціалом морської галузі який базується на принципах адаптивності до змін світового ринку морської торгівлі та геополітичних викликів з урахуванням високої динаміки безпекових загроз.

### Список використаних джерел:

1. Сотниченко Л.Л., Бурмака Л.О., Табенський С.В. Формування інтегрованого управління транспортно-логістичними системами морських портів. *Наука і техніка сьогодні, серія «Економіка», № 11(25) 2023.* С. 349–362. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-349-361)
2. S. V. Pchenko, L. V. Mezina, S. A. Mashkantseva, & T. F. Larina. Параметричні особливості та критеріальні умови розвитку ринку лінійних перевезень. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, № 4(31) 2021.* С. 184–195. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.190832>
3. Нікітін П.В., Гусак І.А. Метод управління ризиками надзвичайних ситуацій при виконанні морських перевезень. *Водний транспорт № 2(38) 2023.* С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2023.2.38.12>
4. Сментина Н. Цифровізація морської галузі України: економічні ефекти та стратегічні пріоритети конкурентоспроможності. *Київський економічний науковий журнал, № (9) 2025.* С. 248–256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-33>

5. Бабаченко, М. В., Сандлер, А. К. Підвищення ефективності взаємодії стейкхолдерів та морських закладів вищої освіти. Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: Collection of scientific papers «ЛОГОС» with Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, Cambridge, March 29, 2024. Cambridge-Vinnitsia: P.C. Publishing House & UKRLOGOS Group LLC. 2024. P. 82–84. DOI: <https://10.36074/logos-29.03.2024.019>
6. Review of Maritime Transport / Report by the UNCTAD secretariat. – New York, Geneva: UNCTAD. 2025. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>
7. Вантажообіг портів України у 2024 році досяг рекордного показника 97, 2 млн тонн. Адміністрація морських портів України. 2024. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/vantazhoobig-portiv-ukrayiny-u-2024-roczii-dosyag-rekordnogo-pokaznyka-972-mln-tonn>
8. Морські порти України у 2025 році виконали план перевалки більш ніж на 95% попри безпрецедентний безпековий тиск. Адміністрація морських портів України. 2025. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/morski-porty-ukrayiny-u-2025-roczii-vykonyali-plan-perevalky-bilsh-nizh-na-95-popry-bezprecedentnyj-bezpekovyj-tysk>
9. Головченко, О. М., & Мезіна, Л. В. Інноваційні підходи до управління внутрішнім водним транспортом: максимізація ефективності в сучасних умовах. *Ефективна економіка (електронний журнал)*, № (5) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.9>
10. Рік у портах Великої Одеси: які виклики долала галузь у 2025 році. URL: Ukrainian Shipping Magazine. 2026. URL: <https://usm.media/rik-u-portah-velikoyi-odesi-yaki-vikliki-dolala-galuz-u-2025-roczii/>
11. 100 мільйонів тонн зерна перевезено Українським морським коридором. *Міністерство інфраструктури України*. 2026. URL: <https://mtu.gov.ua/>

### References:

1. Sotnychenko, L. L., Burmaka, L. O., & Tabenskyi, S. V. (2023). Formuvannya integrovanooho upravlinnia transportno-lohistychnymy systemamy morskykh portiv [Formation of integrated management of transport and logistics systems of seaports]. *Nauka i tekhnika sohodni, seriia "Ekonomika"*, No. 11(25), pp. 349–362. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-349-361) (in Ukrainian)
2. Ilchenko, S. V., Mezina, L. V., Mashkantseva, S. A., & Larina, T. F. (2021). Parametrychni osoblyvosti ta kryterialni umovy rozvytku rynku liniinykh perevezen [Parametric features and criteria conditions for the development of the liner shipping market]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 4, No. 31, pp. 184–195. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v4i31.190832> (in Ukrainian)
3. Nikitin, P. V., & Husak, I. A. (2023). Metod upravlinnia ryzykamy nadzvychainykh sytuatsii pry vykonanni morskykh perevezen [Method of emergency risk management during maritime transport]. *Vodnyi transport*, No. 2(38), pp. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2023.2.38.12> (in Ukrainian)
4. Smentyna, N. (2025). Tsyfrovizatsiia morskoï haluzi Ukrainy: ekonomichni efekty ta stratehichni prioritytety konkurentospromozhnosti [Digitalization of the maritime industry of Ukraine: economic effects and strategic priorities of competitiveness]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, No. 9, pp. 248–256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-33> (in Ukrainian)
5. Babachenko, M. V., & Sandler, A. K. (2024). Pidvyshchennia efektyvnosti vzaïemodii steikkholderiv ta morskykh zakladiv vyshchoi osvity [Improving the efficiency of interaction between stakeholders and maritime higher education institutions]. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference*, pp. 82–84. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.019> (in Ukrainian)
6. UNCTAD. (2025). *Review of Maritime Transport 2025*. United Nations Conference on Trade and Development. Available at: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>
7. Ukrainian Sea Ports Authority. (2024). *Vantazhoobih portiv Ukrainy u 2024 rotsi dosiah rekordnoho pokaznyka 97,2 mln tonn* [Cargo turnover of Ukrainian ports in 2024 reached a record figure of 97.2 million tons]. Available at: <https://www.uspa.gov.ua/news/vantazhoobig-portiv-ukrayiny-u-2024-roczii-dosyag-rekordnogo-pokaznyka-972-mln-tonn> (in Ukrainian)
8. Ukrainian Sea Ports Authority. (2025). *Morski porty Ukrainy u 2025 rotsi vykonaly plan perevalky bilsh nizh na 95% popry bezpretsedentnyi bezpekovyj tysk* [Sea ports of Ukraine in 2025 fulfilled the transshipment plan by more than 95% despite unprecedented security pressure]. Available at: <https://www.uspa.gov.ua/news/morski-porty-ukrayiny-u-2025-roczii-vykonyali-plan-perevalky-bilsh-nizh-na-95-popry-bezprecedentnyj-bezpekovyj-tysk> (in Ukrainian)
9. Holovchenko, O. M., & Mezina, L. V. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia vnutrishnim vodnym transportom: maksimizatsiia efektyvnosti v suchasnykh umovakh [Innovative approaches to inland water transport management: maximizing efficiency in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.9> (in Ukrainian)
10. Ukrainian Shipping Magazine. (2026). *Rik u portakh Velykoi Odesy: yaki vyklyky dolala haluz u 2025 rotsi* [A year in the ports of Greater Odesa: what challenges the industry faced in 2025]. Available at: <https://usm.media/rik-u-portah-velikoyi-odesi-yaki-vikliki-dolala-galuz-u-2025-roczii/> (in Ukrainian)
11. Ministry of Infrastructure of Ukraine. (2026). *100 milioniv tonn zerna perevezeno Ukrainським морським коридором* [100 million tons of grain transported by the Ukrainian maritime corridor]. Available at: <https://mtu.gov.ua/> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 19.02.2026  
Дата прийняття статті: 05.03.2026  
Дата публікації статті: 20.03.2026