

УДК 382:338.487.1:338.984(477)

JEL H54, L92

DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-17

Петрашевська А.Д.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6199-1499>

Angelina Petrashevskaya

Odesa Polytechnic National University

Колонтай С.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8699-7320>

Svitlana Kolontai

Odesa I.I. Mechnikov National University

Соколовська В.О.

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0451-1603>

Valentyna Sokolovska

Odesa I.I. Mechnikov National University

УПРАВЛІННЯ МОРСЬКОЮ ГАЛУЗЗЮ: ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

MARITIME INDUSTRY MANAGEMENT: GOVERNMENT REGULATION AND DEVELOPMENT STRATEGIES

Анотація. У дослідженні розглянуто основні стратегії управління в морській галузі, їхні особливості та вплив на загальний розвиток сектора. Акцентовано, що морська галузь є однією з найважливіших складових світової економіки, яка включає в себе перевезення вантажів і пасажирів, морські порти, суднобудування та ремонт, а також інші суміжні сфери. Зазначено, що управління в морській галузі є складним і багатограним процесом, що вимагає чіткої стратегії для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Фінансування морської галузі України є одним з найважливіших питань для забезпечення її сталого розвитку. Незважаючи на значні виклики, існують певні перспективи залучення фінансування та відновлення морської галузі.

Ключові слова: державне регулювання, управління, морська галузь, судноплавство, стратегії розвитку.

Abstract. Introduction. The maritime industry is one of the most important components of the world economy. It includes cargo and passenger transportation, seaports, shipbuilding and repair, as well as other related areas. Management in the maritime industry is a complex and multifaceted process that requires a clear strategy to ensure efficiency and competitiveness. Therefore, this study examines the issues of state regulation and the main management strategies in the maritime industry, their features and impact on the overall development of the sector. **The purpose** of the study is to highlight issues of state regulation of the maritime industry, identify the main strategies used in modern conditions, their effectiveness and impact on the overall development of the maritime services sector, and highlight what approaches help maritime companies adapt to new challenges and achieve high results in their activities. **Methods.** In the process of conducting the research, the following methods were used: induction and deduction, comparison, synthesis and analysis. **Results.** Specific features inherent in the maritime industry are identified. Strategic management models are considered that help maritime companies adapt to changing conditions and achieve their goals. Problems that may affect the effectiveness of the maritime industry are identified and characterized. The main management strategies for seaports and key aspects of shipping management are identified. It is proven that the effective functioning of the maritime industry is one of the key factors affecting the stability of public finances. The effectiveness of public investments in the maritime industry is a key factor affecting the pace of port reform and their competitiveness. **Conclusion.** The unique characteristics of the maritime sector, such as the complexity and dynamics of operations, require adapted methods and models of strategic management. The maritime industry market is dominated by large corporations that seek to optimize processes and introduce new technologies to increase efficiency and sustainability. Financing the maritime industry of Ukraine remains one of the most important issues for ensuring its sustainable development. Despite significant challenges, there are certain prospects for attracting financing and revitalizing the maritime industry. This area is proposed as a priority for further research.

Keywords: government regulation, management, maritime industry, shipping, development strategies.

Постановка проблеми. В умовах сучасної глобалізації морська галузь грає критичну роль у забезпеченні міжнародних економічних зв'язків і перевезення товарів. Майже 90 відсотків світової торгівлі здійснюється морськими шляхами, що робить ефективне управління в цій сфері надзвичайно важливим. Зростання обсягів торгівлі, екологічні вимоги та інші зміни створюють нові виклики для морської індустрії. У зв'язку з цим актуально та доцільно розглянути стратегії управління у морській галузі, які вкрай важливі не тільки для забезпечення конкурентоспроможності, але й для стійкого розвитку морської галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд джерел публікацій та досліджень фахівців засвідчує про значну увагу вчених до питань стратегічного управління. Це представлено у роботах Калініна А.В.[1], Василенка В.О., Герасимчука В.Г., Ігнатієвої І.А., Скібіцького О.М., Стадника В.В., Віханського О.С., Градова А.П., Друкера П., Портера М. [2]. Формуванню інструментів державної підтримки морегосподарського комплексу України присвячені роботи Гусаріної Н.В., Скитяшиної В.К. [3] та інших. Проте, теоретичні аспекти управління морською галуззю потребують більш детального вивчення.

Мета дослідження полягає в узагальненні, систематизації та визначенні стратегій управління в морській галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стратегія» є одним з ключових у сучасному управлінні. Воно широко використовується в різних галузях, від бізнесу до державного управління. У класичному визначенні стратегія – це інструмент для прийняття обґрунтованих управлінських рішень організації в умовах невизначеного майбутнього. Вона визначає

напрямок розвитку, розподіляє ресурси та забезпечує конкурентну перевагу.

Стосовно стратегічного управління в морській галузі слід виокремити специфічні риси, які визначаються її унікальною природою. По-перше, це глобальний характер діяльності. Морська галузь функціонує на глобальному рівні, що потребує врахування міжнародних стандартів і вимог, а також адаптації до змін. По-друге, це висока капіталоемність. Інвестиції в морську галузь, такі як будівництво суден і модернізація портів, є значними, що визначає необхідність довгострокового планування та оцінки ризиків. По-третє, це сезонність і змінність умов. Морська галузь стикається з сезонними коливаннями попиту і непередбачуваними погодними умовами, що потребує гнучкого підходу до управління.

І ще одна специфічна риса морської галузі – це складність логістики. Управління ланцюгами постачання і перевезення вантажів між різними видами транспорту вимагає ретельної координації і точності.

На стратегію розвитку морської галузі суттєво впливають різноманітні фактори, які необхідно аналізувати та враховувати при прийнятті управлінських рішень (рис. 1).

Україна має найдовшу берегову лінію в Азово-Чорноморському регіоні, її довжина складає 2759,2 кілометра [4].

2024 рік був визначальним для морської галузі України. Повномасштабна війна внесла значні корективи у її функціонування, проте водночас відкрила нові можливості та підкреслила важливість державного регулювання. Одним із найважливіших досягнень року стало успішне функціонування українського морського коридору. Незважаючи на ризики, пов'язані з мінунням акваторії Чорного моря, Україна змогла організувати експорт зерна та інших товарів, що стало критично важливим для світової продовольчої безпеки.



Рис. 1 Фактори впливу на стратегічне управління в морській галузі

Джерело: сформовано авторами

За даними ДП «АМПУ», 2024 рік став роком значного зростання вантажообігу в українських морських портах, який досяг 97,2 мільйонів тонн [5].

Попри складну геополітичну ситуацію, українські порти продемонстрували свою стійкість, збільшивши вантажообіг з 62 млн тонн [6] у 2023 році до рекордних 97,2 млн тонн у 2024 році.

Вагомий внесок у зростання вантажообігу зробили зернові та рудні вантажі, обсяги яких склали 60,3 та 18,5 млн тонн відповідно. Експорт зернових культур залишається одним з найважливіших сегментів української зовнішньої торгівлі, забезпечуючи значну частину валютних надходжень до державного бюджету. Це свідчить про стратегічне значення аграрного сектору для економіки України. Стабільне функціонування Українського морського коридору стало потужним стимулом для розвитку морських портів Великої Одеси, що призвело до значного зростання обсягів перевезень вантажів у порівнянні з попереднім роком.

Український морський коридор продемонстрував стійкість та ефективність у 2024 році, забезпечивши перевезення 79,9 млн тонн вантажів і експорт 76,4 млн тонн продукції до 52 країн світу. Понад 3 138 суден скористалися цим маршрутом, що свідчить про його важливість для української економіки.

Дунайські порти відіграли визначальну роль у підтримці експорту України, продемонструвавши свою здатність швидко адаптуватися до нових умов. Перевантаживши 17,3 млн тонн вантажів, вони підтвердили своє стратегічне значення для економіки країни, особливо в контексті необхідності диверсифікації експортних маршрутів [5].

Відновлення вантажообігу стало можливим завдяки комплексу заходів, що включали міжнародну підтримку, активну участь державних органів у регулюванні та координації процесів, ефективну співпрацю з бізнесом, зокрема стивідорними компаніями та аграріями, а також залучення всіх учасників логістичного ланцюга.

Незважаючи на війну, тривають роботи з модернізації та розвитку портової інфраструктури, зокрема, увага приділяється поглибленню каналів, будівництву нових терміналів та впровадженню сучасних технологій.

Уряд України надає значну підтримку морській галузі. Це виражається у фінансовій допомозі підприємствам, спрощенні процедур оформлення документів, а також у посиленні безпеки судноплавства.

Разом з тим, морська галузь стикається з низкою нових викликів, таких як постійна загроза мінування акваторії, яка ускладнює судноплавство та потребує постійного моніторингу; логістичні проблеми, які негативно впливають на ефективність роботи портів; жорстка конкуренція, з якою Україна стикається на глобальному ринку морських перевезень.

Ціль державної регуляторної політики в морській галузі – забезпечити баланс між інтересами держави та бізнесу, сприяючи розвитку конкуренції, інновацій та стабільності ринку. Ефективне функціонування морської галузі є одним з ключових факторів, що впливають на стабільність державних фінансів [5]. Ефективність державних інвестицій у морську галузь є ключовим фактором, що впливає на темпи реформування портів та їхню конкурентоспроможність відповідно до положень Закону «Про морські порти України» [7] та

Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 р. [8].

Минулого 2024 року було оновлено нормативно-правову базу, що регулює діяльність морської галузі:

- оптимізація процесу оформлення документів та отримання дозволів з метою підвищення конкурентоспроможності українських портів;
- посилення безпеки за допомогою введення додаткових заходів для захисту суден та портів від можливих атак;
- підтримка експорту, а саме держава надала фінансову підтримку експортерам та спростила процедури оформлення експортних документів.

Зазначимо, що морська галузь стикається з кількома серйозними проблемами і викликами, які можуть вплинути на її ефективність і стійкість.

По-перше, це екологічні питання. Зростання екологічних вимог і обмежень на викиди забруднюючих речовин є значним викликом. Необхідність адаптації до нових норм, таких як імплементація стандартів Міжнародної морської організації (ІМО) для зменшення викидів сірки і вуглецю, вимагає значних капіталовкладень у нові технології та оновлення флоту.

По-друге, це проблеми з інфраструктурою. Хоча модернізація портів і терміналів триває, багато з них стикаються з проблемами переповнень, недостатньої пропускної здатності та застарілої інфраструктури, що може впливати на ефективність обробки вантажів і затримки у перевезеннях.

По-третє, це ризики кібербезпеки. Зростання цифровізації та автоматизації в морській галузі підвищує ризики кіберзлочинності. Захист інформаційних систем і інфраструктури від кіберзагроз є важливою складовою стратегії безпеки.

Ще одна проблема – це нестабільність політичних і торгових відносин. Торгові війни, санкції та політичні конфлікти можуть впливати на глобальні торгові маршрути і змінювати умови для морських перевезень. Невизначеність у міжнародних торгових угодах може створювати додаткові ризики і впливати на бізнес-планування.

І не менш серйозна проблема зв'язана з підготовкою кадрів. Нестача кваліфікованих кадрів, особливо в контексті нових технологій та екологічних стандартів, є проблемою для галузі. Потреба в постійній підготовці і перепідготовці спеціалістів є важливою для підтримки високих стандартів обслуговування і управління.

Ці проблеми і виклики вимагають від компаній у морській галузі гнучкого підходу до управління, інноваційних рішень та стратегічного планування для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Морські порти, як складова інфраструктури морської галузі, є ключовими ланками в глобальному ланцюгу постачання. Тому ефективне управління ними має критичне значення для забезпечення безперебійної і ефективної роботи. Основні стратегії управління морськими портами розглянуто на рис. 2.

До стратегії управління морською галуззю можна віднести управління судноплавством. Це складний процес, який вимагає комплексного підходу та врахування безлічі факторів. Ефективна стратегія управління судноплавством дозволяє оптимізувати витрати, підвищити безпеку та забезпечити своєчасну доставку вантажів.

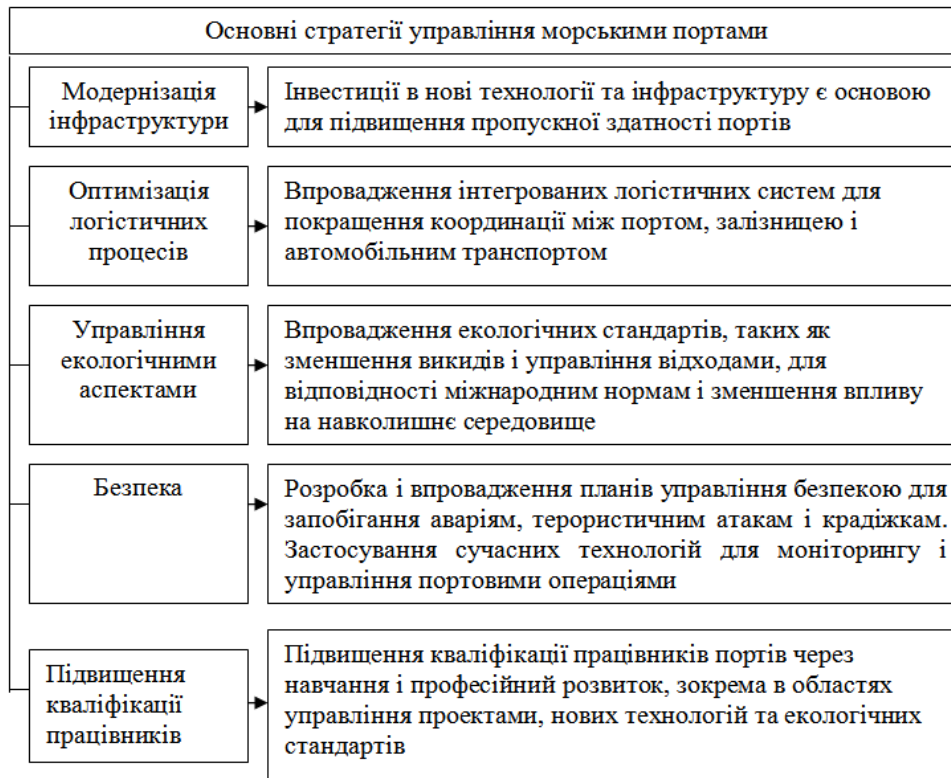


Рис. 2 Основні стратегії управління морськими портами

Джерело: сформовано авторами

Ключовими аспектами стратегії управління судноплавством є планування маршрутів, управління флотом, управління вантажами, управління персоналом, управління ризиками, екологічна безпека та фінансове управління.

Важливу роль в управлінні судноплавством відіграють сучасні технології. Системи автоматичної ідентифікації суден (AIS) забезпечують обмін інформацією між суднами та береговими службами, що підвищує безпеку судноплавства. Електронні морські карти (ENC) надають детальну інформацію про гідрографічні умови, навігаційні небезпеки та інші важливі дані. Системи управління двигунами оптимізують роботу двигунів, знижують витрати палива та викиди шкідливих речовин. Системи дистанційного управління дозволяють керувати судном з берега, що підвищує безпеку та ефективність роботи.

Постійна адаптація до мінливих умов ринку та технологічних змін є ключовим фактором успіху в морській галузі.

Впровадження цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процеси, покращити результативність та забезпечити безпеку морських операцій.

По-перше, це оптимізація маршрутів. Системи судноплавства на основі даних дозволяють визначати найкоротші та найбезпечніші маршрути, враховуючи погодні умови, стан моря, наявність перешкод та інші фактори.

По-друге, це моніторинг суден в реальному часі. За допомогою супутникового зв'язку та систем автоматичної ідентифікації суден (AIS) можна відстежувати рух суден, їх швидкість, курс та інші параметри, що підвищує безпеку судноплавства та забезпечити своєчасну реакцію на нештатні ситуації.

По-третє, це управління флотом. Цифрові платформи дозволяють централізовано управляти флотом, відстежувати технічний стан суден, планувати технічне обслуговування та ремонти.

Четверте – це управління вантажами. Системи управління вантажами дозволяють автоматизувати процеси прийому та видачі вантажів, відстежувати їх рух, контролювати температуру та вологість у контейнерах. Це підвищує ефективність роботи портів та митних служб.

По-п'яте, великі обсяги даних є цінним джерелом інформації для виявлення закономірностей, прогнозування ризиків та прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, аналіз даних про погоду, стан моря та рух суден дозволяє оптимізувати маршрути та знизити ризик аварій.

По-шосте, впровадження IoT-технологій дозволяє збирати дані з різних датчиків, встановлених на судах та в портах. Це дозволяє відстежувати стан обладнання, контролювати витрати енергії та оптимізувати робочі процеси.

По-сьоме, штучний інтелект використовується для автоматизації рутинних задач, прийняття рішень на основі даних та прогнозування майбутніх подій. Наприклад, інтелектуальні системи можуть прогнозувати погоду, оптимізувати маршрути та виявляти ознаки технічних неполадок.

Впровадження цифрових технологій в управління морськими операціями має ряд переваг: підвищення ефективності, поліпшення безпеки, збільшення прозорості та зниження впливу на навколишнє середовище.

Безумовно, майбутнє морської галузі пов'язане з цифровими технологіями, екологічно чистими рішеннями та автономними суднами.

Сучасна морська галузь переживає період значних трансформацій, зумовлених активним впровадженням автоматизації та роботизації. Ці процеси не лише підвищують ефективність та безпеку морських операцій, але й створюють нові перспективи для галузі.

Повномасштабна війна внесла значні корективи в функціонування морської галузі, поставивши перед державою нові виклики щодо фінансування. Війна призвела до значних втрат інвестицій у морську інфраструктуру, що потребує значних коштів на відновлення. Внаслідок обмеження судноплавства та зниження обсягів перевезень, доходи портів суттєво скоротилися. Посилення заходів безпеки у зв'язку з військовою агресією при-

звело до зростання витрат на охорону портів та суден. Значні коливання курсу гривні ускладнюють планування та здійснення інвестиційних проектів.

На рис. 3 розглянуто джерела фінансування морської галузі у 2024 році.

Розглянемо перспективи фінансування морської галузі (рис. 4). Одним із шляхів залучення інвестицій може стати приватизація не стратегічних портів. Залучення приватного сектора до фінансування та управління портовою інфраструктурою дозволить ефективніше використовувати ресурси. Створення спеціальних економічних зон у портах може стимулювати інвестиції та розвиток нових виробництв. Продовження



Рис. 3 Джерела фінансування морської галузі

Джерело: сформовано авторами



Рис. 4 Перспективи фінансування морської галузі

Джерело: сформовано авторами

залучення коштів від міжнародних донорів на відновлення та розвиток морської інфраструктури.

Незважаючи на всі труднощі, перспективи розвитку морської галузі України є позитивними, завдяки успішному функціонуванню морського коридору та підтримці держави. 2024 рік був визначальним для морської галузі України. Незважаючи на важку ситуацію в країні, галузь продемонструвала свою стійкість та адаптивність. Державне регулювання відіграло ключову роль у подоланні викликів та забезпеченні сталого розвитку галузі.

Висновки. Морська галузь є важливим фактором економічного зростання, забезпечуючи торгівлю, транспортування вантажів, розвиток портової інфраструктури та суднобудування. Крім того, морська галузь відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, контролюючи морські кордони, захищаючи морські ресурси та забезпечуючи безпеку мореплавства. Держава повинна розробляти довгострокову стратегію розвитку морської галузі, визначаючи пріоритети, цілі та інструменти для їх досягнення; створювати ефективну систему регулювання морської діяльності,

забезпечуючи безпеку мореплавства, охорону довкілля та справедливую конкуренцію; інвестувати в розвиток морської інфраструктури, наукові дослідження та підготовку кадрів; співпрацювати з приватним сектором, залучаючи інвестиції та нові технології. Можливості розвитку морської галузі – розвиток міжнародної торгівлі, зростання попиту на морські перевезення, нові технології (автоматизація, цифровізація), розвиток альтернативних видів палива. Стратегії розвитку морської галузі – модернізація портової інфраструктури; розвиток суднобудування; захист морського середовища; міжнародне співробітництво.

Унікальні характеристики морської галузі вимагають адаптованих методів і моделей при прийнятті стратегій управління. Фінансування морської галузі України залишається одним з пріоритетних завдань для забезпечення її сталого розвитку. Незважаючи на значні виклики, існують певні перспективи залучення фінансування та відновлення морської галузі. Саме цей напрямок пропонується як пріоритетний для подальших досліджень.

Бібліографічний список:

1. Калінін А.В. Концептуальні підходи до формування стратегій розвитку підприємств морського транспорту України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2024. № 3 (88). С. 112–124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-112-124>
2. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press, 1980 (2nd ed. New York: Free Press, 1998. 397 p.
3. Гусаріна Н.В., Скитяшина В. К. Формування механізму державної підтримки розвитку моргосподарського комплексу України. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 5 (57). С. 23–29. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/23.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).
4. Указ Президента України №468/2024 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 липня 2024 року «Про Стратегію морської безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4682024-51461> (дата звернення: 21.01.2025).
5. Адміністрація морських портів України [Administration of Sea Ports of Ukraine. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news> (дата звернення: 17.01.2025).
6. ДП «АМПУ». Звіт про управління за 2023 рік. URL: https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_2023-%E2%80%9315.04.2024.pdf (дата звернення: 17.01.2025).
7. Закон України «Про морські порти України». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T124709?an=1>
8. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text>

References:

1. Kalinin A. V. (2024) Kontseptualni pidkhody do formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstv morskoho transportu Ukrainy [Conceptual approaches to the formation of strategies for the development of maritime transport enterprises of Ukraine]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*: Zb. nauk. prats. Odesa: ONMU. No. 3 (88), pp. 112–124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-112-124>
2. Porter M. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 2nd ed. 397 p.
3. Husarina N. V., Skitiashyna V. K. (2021) Formuvannya mekhanizmu derzhavnoi pidtrymky rozvytku morehospodarskoho kompleksu Ukrainy [Formation of the mechanism of state support for the development of the marine economic complex of Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 5 (57), pp. 23–29. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/23.pdf> (accessed January 17, 2025).
4. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 468/2024 (2025) Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 17 lypnia 2024 roku “Pro Stratehiiu morskoi bezpeky Ukrainy” [Decree of the President of Ukraine No. 468/2024 On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated July 17, 2024 “On the Maritime Security Strategy of Ukraine”]. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4682024-51461> (accessed January 21, 2025).
5. Administratsiia morskyykh portiv Ukrainy (2025) [Administration of Sea Ports of Ukraine]. Available at: <https://www.uspa.gov.ua/news> (accessed January 17, 2025).
6. DP “AMPU”. (2025) Zvit pro upravlinnia za 2023 rik [Management report for 2023]. Available at: https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_2023-%E2%80%9315.04.2024.pdf (accessed January 17, 2025).
7. Zakon Ukrainy “Pro morskii porty Ukrainy” [Law of Ukraine “About sea ports of Ukraine”]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T124709?an=1>
8. Stratehiia rozvytku morskyykh portiv Ukrainy na period do 2038 r [Strategy for the development of seaports of Ukraine for the period until 2038]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text>

Стаття надійшла до редакції 23.01.2025