

УДК 656.1:65.011

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.269-275>**Кушнір Л.В.**кандидат економічних наук  
Одеський національний морський університет**Kushnir Liudmyla**

PhD. in Economic Sc.

Odessa National Maritime University

<https://orcid.org/0000-0001-7597-5791>**Поляков А.С.**

Одеський національний морський університет

**Poliakov Anton**

Odessa National Maritime University

<https://orcid.org/0009-0003-7807-048X>

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МОРЬСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

*У статті реалізована систематизація та обґрунтування організаційно-економічних засад управління життєздатністю підприємств морського транспорту, а також визначення ключових напрямів удосконалення їх управлінських механізмів. Методологічною основою дослідження стала комплексна інтеграція класичних і сучасних наукових підходів, що забезпечує багатовимірне розуміння процесів управління життєздатністю підприємств морського транспорту. Це зумовило застосування таких дослідницьких методів та підходів, як: аналіз та синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, метод експертних оцінок. Цінність окресленого дослідження полягає у визначенні комплексу заходів, що сприятимуть зміцненню життєздатності підприємства морського транспорту на різних, взаємопов'язаних рівнях функціонування: системному, цільовому та ресурсному. Ці рівні взаємопов'язані: рішення на ресурсному рівні впливають на досягнення цілей (цільовий рівень), а ефективна координація системних підсистем забезпечує стабільну роботу всієї організації (системний рівень).*

**Ключові слова:** комплексний розвиток; організаційні засади; економічних засади; управління життєздатністю; існування та відтворення; зміни зовнішнього середовища.

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF THE VIABILITY OF MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES

*The article presents a systematization and justification of the organizational and economic principles for managing the viability of maritime transport enterprises, and identifies key directions for improving management mechanisms, taking into account modern challenges and industry development trends. The methodological foundation of the study is based on a comprehensive integration of classical and contemporary scientific approaches, ensuring a multidimensional understanding of the processes of managing the viability of maritime transport enterprises. This led to the application of research methods such as analysis and synthesis, comparative analysis, the systems approach, and expert assessment. The study's results indicate that the comprehensive development of organizational and economic principles of viability management is a necessary prerequisite for the stable functioning of shipping companies, fleet operators, and maritime cargo transportation enterprises amid the transformation of the global logistics system. It is demonstrated that improving the management mechanisms of maritime transport enterprise viability should focus on the following key areas: increasing the adaptability of organizational structures to quickly respond to changes in market conditions and external risks; integrating strategic and operational planning, risk management, shipping safety, and logistics operations; optimizing financial and economic mechanisms, including cash flow management, diversification of funding sources, economically justified tariff policies, and investment efficiency assessment considering industry-specific risks; implementing digital and analytical management tools to enhance decision-making speed and accuracy; developing monitoring systems. This means improving how we measure viability, review management decisions, and adjust company strategies to outside challenges. The study's value is in finding steps that build viability at the linked levels of a maritime transport company—systemic, target, and resource levels. These levels are connected: choices about resources influence*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кушнір Л.В., Поляков А.С., 2026

reaching goals (target level), and good teamwork between company subsystems keeps the whole company running smoothly (systemic level).

**Keywords:** comprehensive development; organizational principles; economic principles; viability management; existence and reproduction; changes in the external environment.

**JEL classification:** A19, F43; B41.

**Постановка проблеми.** Фактично, з 2019 р. прояви глобальної економічної нестабільності (за коливаннями обсягів виробництва, торгівлі та вартості логістики) стали першими наслідками переходу світової економіки у фазу турбулентності, що сформувала підвищену чутливість транспортних систем до зовнішніх і внутрішніх загроз. Так, пандемія COVID-19 у 2020 р. спричинила різке скорочення контейнерних перевезень та простої суден у портах по всьому світу. Наприклад, у перші місяці пандемії обсяг контейнерних перевезень через порт Лос-Анджелеса скоротився на понад 20%, а аналогічна ситуація спостерігалася у портах Шанхая, Сінгапуру та Роттердама. Конфлікти в Чорноморському регіоні, зокрема вторгнення РФ в Україну у 2022 р., а також блокування Суецького каналу у березні 2021 р. через посадку контейнеровоза Ever Given, спричинили затримки постачання на світових ринках, перенаправлення суден на довші маршрути та суттєве зростання вартості фрахту.

Окреслені події та інші фактори свідчать про зростання нестабільності, що дозволяє констатувати: підприємства морського транспорту — насамперед судноплавні компанії, оператори флоту та підприємства морських вантажних перевезень — функціонують у середовищі мінливих ризиків, обумовлених, коливаннями обсягів міжнародної торгівлі (зумовленими змінами глобального попиту та порушенням логістичних ланцюгів), геополітичними чинниками (регіональні конфлікти, торговельні обмеження та санкційна політика), трансформаціями регуляторної політики у сфері морського транспорту, безпеки судноплавства та митного регулювання; прискореним впровадженням цифрових і автоматизованих технологій; посиленням екологічних вимог щодо скорочення викидів, використання альтернативних видів палива та дотримання міжнародних екологічних стандартів.

Фактично, окреслена проблематика обумовлює необхідність формування ефективної системи управління їх життєздатністю як ключової передумови стійкого розвитку та довгострокового функціонування підприємств морського транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях проблем управління функціонування підприємств морського транспорту значна увага приділяється питанням їх життєздатності. Так, у працях вітчизняних і закордонних учених (зокрема Мінакової С.М., Познанської І.В. [5], Бабаченка М.В., Голубкової І.А., Яворської А.Ф. [2], Очердька О.О., Рибакіна М.І., Хромінської Т.В. [6]) життєздатність розглядається як комплексна характеристика, що відбиває здатність судноплавних компаній, операторів флоту та підприємств морських вантажних перевезень адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати фінансово-економічну стійкість,

підтримувати конкурентні позиції та відновлюватися після кризових впливів. Крім того, Примачова Н.М., Стахов А.Ю. [7] також підкреслюють, що життєздатність підприємств морського транспорту визначається низкою додаткових аспектів, серед яких здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін та відновлюватися після криз, що включає стійкість, надлишковість ресурсів і швидкість реагування;

Таким чином, попри наявність наукових досліджень у сфері управління життєздатністю підприємств морського транспорту, залишається невирішеною проблема теоретичного й методичного обґрунтування організаційно-економічних засад цього процесу. Наявність такої прогалини зумовлює відсутність єдиного підходу до формування управлінських рішень щодо розвитку зазначених підприємств та ускладнює вибір ефективних організаційних механізмів і економічних інструментів забезпечення їх стабільного функціонування.

**Мета статті** — систематизація та обґрунтування організаційно-економічних засад управління життєздатністю підприємств морського транспорту, а також визначення ключових напрямів удосконалення управлінських механізмів з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку галузі. Для досягнення зазначеної мети були визначені такі завдання дослідження:

1. Визначити специфіку діяльності підприємств морського транспорту у контексті забезпечення їх життєздатності.
2. Систематизувати організаційні та економічні засади управління життєздатністю підприємств морського транспорту.
3. Розробити рекомендації щодо удосконалення управлінських механізмів управління життєздатністю підприємств морського транспорту з урахуванням сучасних викликів (пандемії, геополітичні ризики, цифровізація, екологічні вимоги).

*Методологічною основою дослідження* стала комплексна інтеграція класичних і сучасних наукових підходів, що забезпечує багатовимірне розуміння процесів управління життєздатністю підприємств морського транспорту. Це зумовило застосування таких дослідницьких методів та підходів, як: аналіз та синтез — для узагальнення наукових джерел і специфіки діяльності підприємств морського транспорту; порівняльний аналіз — для оцінки впливу високої капіталомісткості, тривалих інвестиційних циклів, високої частки постійних витрат, обмеженої гнучкості діяльності у короткостроковій перспективі на управлінські процеси (у контексті забезпечення життєздатності); системний підхід — для розгляду організаційних та економічних засад управління життєздатністю підприємств морського транспорту; метод експертних оцінок — для підтвердження практичної доцільності рекомендацій з

удосконалення управлінських механізмів управління життєздатністю підприємств морського транспорту.

**Виклад основних результатів дослідження.** Процес ефективного забезпечення життєздатності підприємств є багатовимірним та багаторівневим за своєю системно-економічною і відтворювальною природою, оскільки охоплює взаємопов'язані управлінські, ресурсні та цільові аспекти функціонування підприємства у динамічному зовнішньому середовищі. Це очевидно, оскільки:

- з позицій системного підходу життєздатність полягає у здатності підтримувати функціонування підприємства як цілісної економічної системи, що забезпечує її тривале самостійне існування, відтворення та адаптацію до змін зовнішнього середовища (Сергеева Л.Н., Бакуроватаін А.В. [9]), а також відновлюватися після кризових впливів (Примачова Н.М., Стахов А.Ю. [7]);
- з позицій цільового підходу життєздатність визначається як здатність підприємства досягати стратегічно визначених економічних цілей та забезпечувати захист інтересів його власників у довгостроковій перспективі (Алехін А.Б. [1]);
- з позицій ресурсного підходу життєздатність трактується як здатність підприємства підтримувати

процес функціонування користуючись з наявних і відновлюваних ресурсів у тривалій часовій перспективі (Смольнякова Н.М., Резник М.О. [8]).

Виокремлені рівні є взаємопов'язаними. Так, управлінські рішення, прийняті на ресурсному рівні, безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства (цільовий рівень), а ефективна координація його окремих підсистем забезпечує стабільність функціонування (системний рівень). Така взаємопов'язаність і багатогранність формує складність процесу забезпечення життєздатності підприємств морського транспорту, що додатково посилюється загальною специфікою їх діяльності.

Зокрема, специфіка діяльності судноплавних компаній (щодо організації та здійснення міжнародних морських перевезень на комерційній основі), операторів флоту (безпечної експлуатації та ефективного використання морських суден) та підприємств морських вантажних перевезень (щодо координації вантажопотоків, взаємодії з портовими операторами, експедиторами та митними органами, а також забезпеченні своєчасності, надійності поставчань) представлена високою капіталомісткістю, тривалими інвестиційними циклами, високою часткою постійних витрат, обмеженою гнучкістю у короткостроковій перспективі (табл. 1).

Таблиця 1

**Специфіка діяльності підприємств морського транспорту та її вплив на управлінські процеси (у контексті забезпечення їх життєздатності)**

Ознака специфіки діяльності	Змістові характеристики прояву ознак	Вплив на управління життєздатністю підприємства
Висока капіталомісткість	Значна частка основних засобів, високі витрати на їх придбання, утримання та модернізацію.	Підвищує фінансові ризики, зумовлює потребу у довгостроковому фінансовому плануванні та ефективному управлінні інвестиціями
Тривалі інвестиційні цикли	Значний часовий розрив між вкладенням капіталу та отриманням економічного ефекту	Ускладнює прогнозування результатів діяльності, підвищує залежність від змін зовнішнього середовища.
Висока частка постійних витрат***	Значна частка витрат, які не залежать від обсягів перевезень	Зменшує гнучкість підприємства у короткостроковій перспективі, збільшує ризики у періоди низького попиту
Обмежена гнучкість у короткостроковій перспективі	Неможливість швидко змінити структуру активів або скоротити капітальні витрати у відповідь на падіння попиту чи кризові явища	Ускладнює можливість швидко змінити структуру активів або скоротити капітальні витрати у відповідь на падіння попиту чи кризові явища.

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 5-6; 8; 10]

Крім того, наявна значна залежність підприємств морського транспорту від глобальної ринкової кон'юнктури, регуляторних обмежень та низки інших факторів, вплив яких посилює рівень економічної та операційної невизначеності їх функціонування [4].

Відтак, факт відсутності або обмеженості інформації, що необхідна для передбачуваності або контролю над майбутніми подіями значно ускладнює процеси адаптації підприємств морського транспорту до змін і підвищує вимоги до якості управлінських рішень. Так, до прикладу класичне будівництво або придбання операторами флоту морських вантажних суден (балкерів, контейнеровозів, танкерів) характеризується тривалістю інвестиційного циклу від 10 до 25 років, що формує значний часовий розрив між здійсненням капіталовкладень і отриманням економічного ефекту, а

також підвищує ризики зміни ринкової кон'юнктури протягом строку експлуатації активів.

У цьому контексті доцільно погодитися з позицією А.Е. Бранч [3], який у своїх дослідженнях наголошує, що ефективна діяльність або виконання певних функцій підприємствами морського транспорту можлива лише за умови якісної інтеграції організаційних і економічних складників у межах єдиної системи управління його життєздатністю. Науковець підкреслює, що така інтеграція забезпечує гнучкість елементів відповідної структури управління, взаємозв'язок та інформативність фінансово-економічних механізмів функціонування.

Так, організаційні засади управління життєздатністю підприємств морського транспорту мають бути спрямовані на формування гнучкої структури

управління, враховуючи її здатність забезпечити координацію стратегічних і оперативних рішень, ефективний розподіл повноважень і відповідальності, а також інтеграцію процесів управління ризиками, безпекою

судноплавства та логістичними операціями. Так, більш докладно специфіка формування організаційних засад управління життєздатністю підприємств морського транспорту наведена нами на рис. 1.

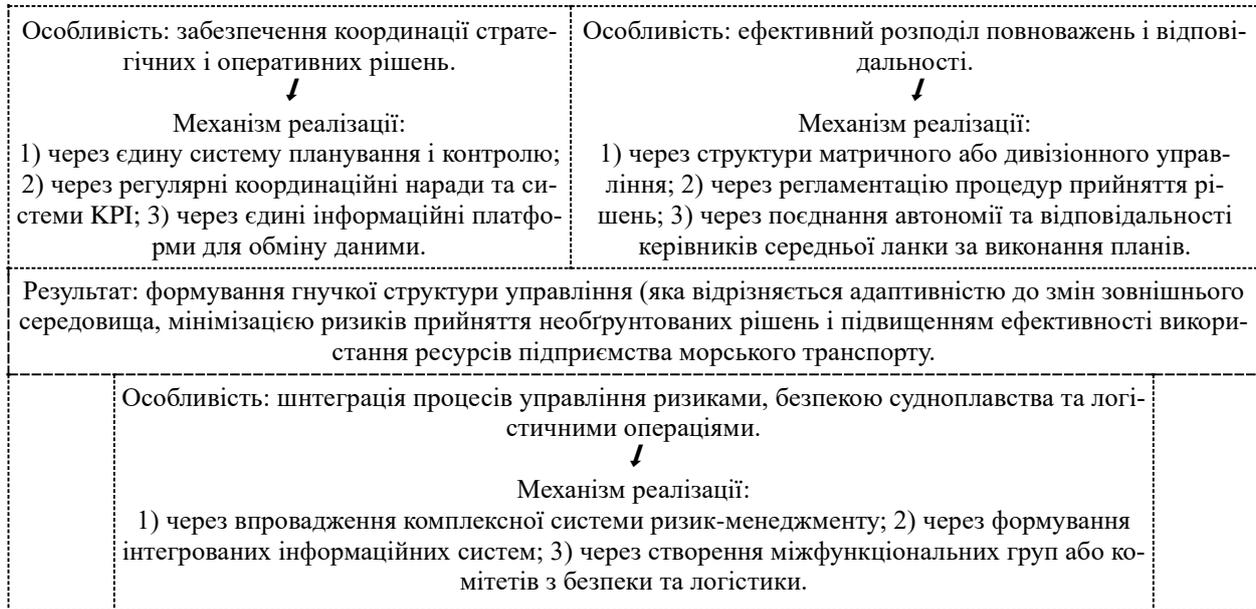


Рис. 1. Специфіка формування організаційних засад управління життєздатністю підприємств морського транспорту  
Джерело: розроблено авторами на основі [9-10]

Важливість гнучких організаційних засад полягає в тому, що вони створюють фундамент для системного та скоординованого управління, зокрема через адаптивність структури управління до змін зовнішнього середовища.

Економічні засади управління життєздатністю підприємств морського транспорту мають бути спрямовані на застосування сукупності фінансово-економічних механізмів підтримання платоспроможності, прибутковості та інвестиційної привабливості підприємств морського транспорту. Ці засади є доволі

широкими та охоплюють, зокрема: оптимізацію структури витрат і доходів, управління грошовими потоками, диверсифікацію джерел фінансування, впровадження економічно обґрунтованої тарифної політики, а також оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків галузі. Важливо відзначити, що для окреслених процесів пріоритетна взаємопов'язаність, а саме спрямованість на утворення єдиної системи підтримки управлінських рішень. Докладніше специфіку формування окреслених засад розглянуто нами на рис. 2.

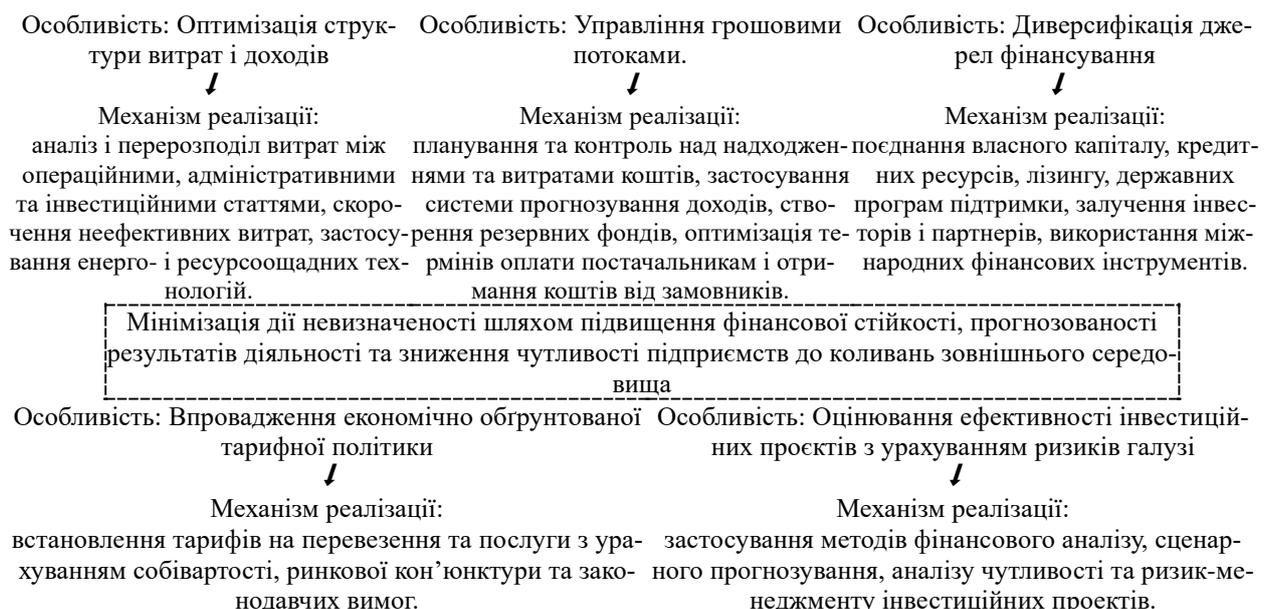


Рис. 2. Специфіка формування економічних засад управління життєздатністю підприємств морського транспорту  
Джерело: розроблено авторами на основі [5; 7; 9-10]

Відтак, важливість економічних засад управління життєздатністю підприємств морського транспорту полягає у тому, що вони забезпечують мінімізацію дії невизначеності шляхом підвищення фінансової стійкості, прогнозованості результатів діяльності та зниження чутливості підприємств до коливань зовнішнього середовища [7].

Враховуючи значущість як організаційної, так і економічної складової, слід підкреслити, що їх комплексний розвиток в управлінні є необхідною

передумовою підтримки життєздатності підприємств морського транспорту. Комплексність засад організаційно-економічного управління життєздатністю підприємств морського транспорту проявляється через такі ключові їх ознаки, як: висока фінансова стійкість; операційна ефективність основних операцій (транспортних, портових, супутніх логістичних та сервісних [1-2, 6]); адаптивність до змін зовнішнього середовища; інвестиційна привабливість; системність управління функціонуванням, конкурентоспроможність (табл. 2).

Таблиця 2

**Систематизація комплексних засад організаційно-економічного управління життєздатністю підприємств морського транспорту**

<b>Ознака життєздатності</b>	<b>Особливості формування ознак життєздатності</b>	<b>Специфіка прояву ознак життєздатності</b>
Висока фінансова стійкість	Здатність підтримувати платоспроможність, прибутковість та ефективно використовувати фінансові ресурси	Підприємства планують грошові потоки та резерви для покриття витрат на транспортні, портові та інші операції в періоди низького попиту або сезонних коливань
Операційна ефективність основних операцій	Здатність оптимально організувати перевезення, вантажно-розвантажувальні операції та логістичні процеси, забезпечуючи своєчасність і надійність послуг.	Підприємства використовують автоматизовані системи планування перевалки вантажів для скорочення часу їх доставляння і підвищення пропускної спроможності
Адаптивність до змін зовнішнього середовища	Здатність швидко реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, регуляторні зміни, технологічні трансформації та зовнішні ризики	Модифікація маршрутів або переведення суден на інші вантажі відповідно до змін тарифів, введення нових екологічних норм або коливань попиту на перевезення
Інвестиційна привабливість підприємства	Здатність залучати інвестиції для розвитку флоту, модернізації портової інфраструктури та впровадження нових технологій.	Залучення інвесторів на будівництво нових контейнерних терміналів, модернізацію кранів, придбання сучасних суден з низьким рівнем викидів
Системність управління функціонуванням	Наявність узгодженої організаційно-економічної структури, що забезпечує координацію стратегічних і оперативних рішень, управління ризиками тощо.	Впровадження інтегрованих систем управління (ERP, TOS), які об'єднують планування перевезень, контроль безпеки суден та фінансовий моніторинг
Конкурентоспроможність	Здатність утримувати або розширювати свою частку на ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень сервісу	Впровадження цифрових платформ для відстеження вантажів і комунікації з клієнтами; пропозиція індивідуальних логістичних рішень з підвищення якості обслуговування

Джерело: розроблено авторами на основі [1-2; 4; 8]

Відтак, удосконалення управлінських механізмів доцільно здійснювати за ключовими напрямками, що сприяють реалізації організаційно-економічних засад управління життєздатністю підприємств морського транспорту, зокрема через підвищення адаптивності організаційних структур та оптимізацію фінансово-економічних механізмів, спрямовану на мінімізацію дії невизначеності. Для посилення ефекту від цих процесів до них слід додавати супутні напрями, зокрема: інтеграцію стратегічного та оперативного планування, управління ризиками, безпекою судноплавства та логістичними операціями; впровадження цифрових та аналітичних інструментів управління даними; розвиток систем моніторингу.

**Висновки.** За результатами дослідження констатовано, що комплексний розвиток організаційних та

економічних засад управління життєздатністю є необхідною передумовою стабільного функціонування судноплавних компаній, операторів флоту та підприємства морських вантажних перевезень в умовах постійної трансформації світової логістичної системи.

Доведено, що удосконалення управлінських механізмів управління життєздатністю підприємств морського транспорту слід здійснювати за такими ключовими напрямками, як:

1. Підвищення адаптивності організаційних структур для швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури та зовнішніх ризиків. Фактично мова іде про формування гнучких ієрархій, здатних швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, регуляторних вимог та зовнішніх ризиків.

2. Оптимізація фінансово-економічних

механізмів, спрямована на мінімізацію дії невизначеності. Мова йде про оптимізацію процесів управління грошовими потоками та диверсифікацією джерел фінансування, включно з економічно обґрунтованою тарифною політикою та оцінкою ефективності інвестицій з урахуванням галузевих ризиків.

Для посилення ефекту цих процесів до них слід додавати такі супутні напрями, як:

1. Інтеграція стратегічного та оперативного планування, управління ризиками, безпекою судноплавства та логістичними операціями. В цьому випадку очевидною є пріоритетність об'єднання стратегічного та оперативного планування, управління ризиками, безпекою судноплавства та логістичними операціями у єдину систему прийняття рішень.

2. Впровадження цифрових та аналітичних інструментів управління даними для підвищення оперативності та точності рішень. Пріоритетним є

використання сучасних інформаційних систем, цифрових платформ і моделей прогнозування для підвищення оперативності та точності управлінських рішень.

3. Розвиток систем моніторингу. Мова йде про налаштування набору методів, інструментів і показників для контролю та оцінки життєздатності підприємств морського транспорту.

Цінність окресленого дослідження полягає у визначенні комплексу заходів, що сприятимуть зміцненню життєздатності підприємства морського транспорту на різних, взаємопов'язаних рівнях функціонування: системному, цільовому та ресурсному. Ці рівні взаємопов'язані: рішення на ресурсному рівні впливають на досягнення цілей (цільовий рівень), а ефективна координація системних підсистем забезпечує стабільну роботу всієї організації (системний рівень).

### Список використаних джерел:

1. Альохін А.Б. (2012). Життєздатність промислових підприємств: формалізація та оцінка. Вісник Маріупольського державного університету. Сер. Економіка, № 3. С. 22–31. URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/032153/15620361.html>
2. Бабаченко М.В., Голубкова І. А., Яворська А.Ф. (2024). Управління підприємствами морського транспорту в умовах невизначеності. Вчені записки: зб. наук. пр., КНЕУ, № 35. С. 49–63. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45293>
3. Branch, A.E. (2017). *Economics of shipping practice and management*, London: Chapman Hall, 201 p. URL: <https://www.scribd.com/document/472373161/Economics-of-shipping-practice-and-management-pdf>
4. Ястребний В.М., Жихарева В.В., (2023). Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. *Innovation and Sustainability*, № 2. С. 70–81. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.70.81>
5. Мінакова С.М., Познанська І.В. (2019). Принципи та перспективи участі морської транспортної галузі України у міжнародній системі морських перевезень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, № 24(2). С. 129–132. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25459>
6. Очерedyкo О.О., Рибакін М.І., Хромінська Т.В. (2021). Модель управління підприємствами морського транспорту для підвищення їхньої рентабельності. Науковий вісник Ужгородського національного університету, № 39. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-22>
7. Примачова Н.М., Стахов А.Ю. (2025). Ефективне управління підприємствами морського транспорту в умовах кризи. *Ефективна економіка*, № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.71%20>
8. Смольнякова Н.М., Резник М.О. (2020). Життєздатність підприємств ритейлу як прояв реалізації конкурентних переваг. *Economic strategy and pro-spects of trade and services sector development*, № 2(30). Рр. 46–58. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3601994>
9. Сергєєва Л.Н., Бакурова А.В., Воронцов В.В., Зульфугарова С.О. (2009). Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем: монографія. Запоріжжя: КПУ, 200 с. ISBN 978-966-414-059-8.
10. Федотова І.В., Санджай К.Б.. (2020). Життєздатність підприємства: поняття й специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*, № 36. С. 5–22. DOI: <http://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.05>

### References:

1. Alokhin, A.B. (2012). *Zhyttiezdatnist promyslovykh pidpriumstv: formalizatsiia ta otsinka* [Viability of industrial enterprises: formalization and assessment]. *Bulletin of Mariupol State University. Ser. Economics*, No. 3. Pp. 22–31. URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/032153/15620361.html> [in Ukrainian].
2. Babachenko, M.V., Holubkova, I.A., & Yavorska, A.F. (2024). *Upravlinnia pidpriumstvamy morskoho transportu v umovakh nevyznachenosti* [Management of maritime transport enterprises under conditions of uncertainty]. *Scientific notes: collection of scientific works, KNEU*, No. 35. Pp. 49–63. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45293> [in Ukrainian].
3. Branch, A.E. (2017). *Economics of shipping practice and management*, London: Chapman Hall, 201 p. URL: <https://www.scribd.com/document/472373161/Economics-of-shipping-practice-and-management-pdf> [in English].
4. Iastrebnii, V.M., & Zhykharieva, V.V., (2023). *Vplyv spetsyfyky morskoii haluzi na rozrobku korporatyvnoi stratehii pidpriumstv* [The impact of the specifics of the maritime industry on the development of corporate strategy of enterprises]. *Innovation and Sustainability*, No. 2. Pp. 70–81. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.70.81> [in

Ukrainian].

5. Minakova, S.M., & Poznanska, I.V. (2019). Pryntsypy ta perspektyvy uchasti morskoi transportnoi haluzi Ukrainy u mizhnarodnii systemi morskykh perevezhen [Principles and prospects for the participation of the maritime transport industry of Ukraine in the international maritime transportation system]. Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series : International Economic Relations and World Economy, No. 24(2). Pp. 129-132. URI: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25459> [in Ukrainian].

6. Ocheredko, O.O., Rybakin, M.I., & Khrominska, T.V. (2021). Model upravlinnia pidpriemstvamy morskoho transportu dlia pidvyshchennia yikhnoi rentabelnosti. [Model of management of maritime transport enterprises to increase their profitability]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, No. 39. Pp. 125-129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-22> [in Ukrainian].

7. Prymachova, N.M., & Stakhov, A.Iu. (2025). Efektyvne upravlinnia pidpriemstvamy morskoho transportu v umovakh kryzy [Effective management of maritime transport enterprises in times of crisis]. Effective Economy, No. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.71%20> [in Ukrainian].

8. Smolniakova, N.M., & Rieznyk, M.O. (2020). Zhyttiezdarnist pidpriemstv ryteilu yak proiav realizatsii konkurentnykh perevah [Viability of retail enterprises as a manifestation of the realization of competitive advantages]. Economic strategy and pro-spects of trade and services sector development, No. 2(30). Pp. 46–58. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3601994> [in Ukrainian].

9. Serhieieva, L.N., Bakurova, A.V., Vorontsov, V.V., & Zulfuharova, S.O. (2009). Modeliuvannia struktury zhyttiezdarnykh sotsialno-ekonomichnykh system [Modeling the structure of viable socio-economic systems]: monograph. Zaporizhzhia: KPU, 200 p. ISBN 978-966-414-059-8. [in Ukrainian].

10. Fedotova, I.V., & Sandzhai, K.B.. (2020). Zhyttiezdarnist pidpriemstva: poniattia y spetsyfichni rysy Enterprise viability: concepts and specific features]. Economics of the transport complex, No. 36. Pp. 5-22. DOI: <http://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.0.5> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.01.2026 р.