



УДК 330.322:65.615

STRATEGIC PRIORITIES OF UKRAINIAN MARITIME TRANSPORT INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT MANAGEMENT

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Liudmyla Sotnychenko / Сотниченко Л.Л.*d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0003-4537-1553,

Kateryna Kuzmenko / Кузьменко К.М.*PhD, senior lecturer / PhD, ст. викладач*

ORCID: 0000-0002-1976-6757

Tabenskyu Sergiy / Табенський С. В.*graduate / student аспірант*

ORCID: 0009-0001-5842-5808

Odessa National University "Odesa Maritime Academy"

, Odessa, Diedrichson, 8, 65052

Національний університет «Одеська морська академія»,

Одеса, Дідріхсона, 8, 65052

Анотація. У статті розглянуто підходи до розкриття суті дефініції «стратегія підприємства». Обґрунтовані ключові завдання в процесі розробки стратегії розвитку морських портів України. Визначені головні стратегічні пріоритети розвитку конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури України. Наведено етапи алгоритму розробки стратегії розвитку підприємства: визначення пріоритетів економічного розвитку підприємства та визначення мети. Представлена сукупність стратегічних заходів управління розвитком морської транспортної інфраструктури України за для нарощення потенціалу, що орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності національного морського комплексу: створення інноваційної та технологічної бази, спеціальної інфраструктури морського комплексу, кадрового потенціалу морської транспортної інфраструктури; поліпшення наукової та технологічної бази; піднесення туристично-рекреаційного комплексу; забезпечення екологічної безпеки приморських територій та акваторій; збереження морської культурно-природної спадщини.

Ключові слова: морська транспортна інфраструктура, транспортний ринок, порти, судноплавство, розвиток, стратегія, управління, конкурентоспроможність, інновації, технології, безпека.

Вступ.

В наслідок вигідного географічного розташування України вітчизняна морська портова система здатна забезпечити обробку зростаючих обсягів вантажопотоку. Проте постійна дія ринкових трансформацій та вплив зовнішніх чинників призвели до втрати Україною величезного обсягу транзитних поставок. За період до 2014 року наявність портових потужностей забезпечувалась 32 морськими портами та порто-пунктами Чорноморсько-Азовського регіону, серед



яких на сьогодні в Україні, на жаль, залишилося тільки 6. В наслідок дії негативних факторів зовнішнього оточення втрата морськими портами частки транзитного вантажопотоку досягла 85%, через що вони знаходяться в доволі складних умовах розвитку, проте ще не втратили свого резерву потужності.

Сучасний етап розвитку національної економіки відбувається за умов посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів. Тому виникає необхідність у прийнятті негайних управлінських рішень щодо стратегічного управління розвитком морської транспортної інфраструктури України, визначальним складником якої є інноваційний потенціал, ефективна реалізація якого за умов посилення адаптивних заходів дає можливість формувати нові стійкі конкурентні переваги порту та переорієнтовуватися відповідно до концепції сталого економічного зростання.

Таким чином, загострюється питання відносно стратегічних пріоритетів та стратегічних заходів управління розвитком морської транспортної інфраструктури України.

Різні аспекти вирішення проблем управління розвитком підприємств досліджені в працях таких відомих вітчизняних і зарубіжних вчених як: Т. Гринько, Л. Довгань, Дж. Коттлер, Портер та інші. Вагомий доробок у розвиток концепції стратегії розвитку підприємства привнесли такі науковці як: О. Берданова, В. Герасимчук, Л. Громоздова, А. Колодійчук, А. Чендлер та ін. Проблемами розвитку суб'єктів морської транспортної інфраструктури, зокрема морських портів, займалися О. Балуєв, І. Гришова, О. Давидюк, Н. Дубовик, Г. Іванов, О. Карпенко та інші. В своїх працях вони розкривають напрямки вирішення проблем відносно формування стратегії підприємства, враховуючи вплив невизначеностей зовнішнього та внутрішнього бізнес-оточення. Не применшуючи наукові здобутки вказаних вчених, все ж доводиться констатувати недостатню увагу до питання стратегічного управління розвитком морської транспортної інфраструктури України.

Метою дослідження є головні стратегічні пріоритети та стратегічні заходи управління розвитком морської транспортної інфраструктури України.



Основний текст.

Умови сучасного сьогодення, яким властива мінливість і невизначеність, ставлять перед морської транспортної інфраструктурою України все більш жорсткіші вимоги, насамперед, при формуванні стратегії розвитку. Вже сьогодні в процесі управління необхідно формувати таку стратегію, яка б враховувала та запроваджувала вчасно в розвиток необхідні корективи відповідно до ринкових умов, постійно нарощуючи платформу для прогнозів з метою забезпечення їх сталого зростання. За таких обставин виникає потреба в пошуку інноваційних методів, форм та інструментів розробки й впровадження стратегії розвитку морської транспортної інфраструктури України.

Модернізація та реструктуризація морської транспортної інфраструктури в Україні забезпечит ефективне функціонування інноваційних механізмів. Потужна інвестиційна та податкова підтримка та результативна державна регуляторна політика морської діяльності; запровадження перспективних здобутків науково-технічного прогресу, технологічних та організаційних інновацій задля вдосконалення морської транспортної інфраструктури України; забезпечення сталості зовнішньоекономічних інтересів суб'єктів морської галузі України на світовій арені сьогодні стають найбільш ефективним способом реалізації стратегії розвитку.

Слід відмітити, що ключовими завадами в процесі розробки стратегії розвитку підприємства, зокрема морських портів, став вплив зовнішніх факторів на сталість їх розвитку, які ставлять перед ними питання завчасного реагування на їх негативну дію, що вимагає введення постійної діагностики місії, цілей та задач з метою ідентифікації їх розбіжностей від умов розвитку сучасного транспортних ринку та здійснення потрібного корегування в кожному етапі розробки стратегії.

Варто відмітити, що сьогодні в науковому колі відсутній єдиний підхід до розкриття суті дефініції «стратегія підприємства», тому їх можна розмежувати на три основні підходи, де [1]:

- 1) за першим підходом наводиться уява осіб, які є зацікавленими у розвитку



підприємства, про наслідки реалізації стратегії за сталості розвитку підприємства. За таким підходом при розробці стратегії розвитку підприємства вирізняється наступна ієрархічність «пріоритети – стратегія – цілі – завдання»;

2) за другим підходом стратегія розвитку підприємства надана як симбіоз декількох стратегічних пріоритетів, означаючи її ознаками системності стратегічних напрямків, необхідних для розкриття глобальних пріоритетів розвитку підприємства;

3) за третім підходом процес розробки стратегії управління розвитком підприємства представляє синтез кількох складових перших двох підходів, на основі чого визначається сутність стратегії самого підприємства [2].

Відповідно до цього стратегія підприємства представлена постійно відкоригованими комбінаціями поєднаних пріоритетів, орієнтованих на досягнення бажань зацікавлених у розробці стратегії підприємства осіб і створення відповідної платформи результативного розвитку підприємства як на короткотермінову, так і на довготермінову дію його розвитку.

Результатом розвитку будь-якого підприємства, незалежно від зазначених підходів, має бути чітко розроблена стратегія управління розвитком, глобальним пріоритетом якої є забезпечення ефективної діяльності підприємства з максимально можливим рівнем задоволення вимог осіб, які є зацікавленими в її успішній реалізації. Разом з цим, мета та значення стратегії управління розвитком підприємства характеризується більшою різноплановістю, що зумовлює та підкреслює потребу в її формуванні та розробці [3].

Слід відмітити, що правильно розроблена стратегія, має враховувати усі складники розвитку підприємства, а тому має виконувати потужну функцію управління. Разом з тим, розробити «бездоганну» стратегію просто неможливо. Це пояснюється тим, що неможна опрацювати для всіх підприємств «єдину» стратегію розвитку, адже вона має ґрунтуватися на унікальності розвитку кожного підприємства, що визначатиме не лише діапазони його стратегічних пріоритетів, а й організаційно-економічні механізми розвитку, які є основою їх реалізації. Також, з часом у зовнішньому та внутрішньому бізнес-оточенні мають



місце серйозні трансформації, що теж потребує впровадження відповідних корективів в процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. В сучасній науці, не звертаючи на зазначену специфічність кожної окремої стратегії, виокремлено низку ключових типів стратегій, які є найоптимальнішими при їх реалізації за певних обставин, що, безумовно, покращує та нормалізує на підприємстві процес розробки стратегії [4].

Методологія розробки стратегії розвитку підприємства представлена такими науковцями, як Прохалад і Хемел, враховує процес ідентифікації унікальних ознак економічного суб'єкту та опрацювання напрямків щодо піддержання та посилення, покращення їх унікальності розвитку, де система методів розробки стратегії опирається на діагностику внутрішнього і зовнішнього бізнес-оточення [2].

В той же час, процес розробки стратегії Портер розглядав з позиції нарощення конкурентних переваг підприємства на основі дослідження п'яти сил конкуренції, використання яких надає більш повнішу картину про сильні та слабкі ринкові позиції підприємства.

В економічному колі існує безліч думок щодо визначення поняття стратегії. Так, стратегія, на думку А. Чендлера, який став початківцем в області стратегічного планування, це означення ключових довгострокових пріоритетів розвитку підприємства, ухвалення векторів реалізації його потенціалу, враховуючи наявні ресурсні можливості [1].

Розвиток конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури України забезпечат наведені стратегічні пріоритети [4]:

- з метою оптимізації процесів проходження вантажів у ключових морських транспортних вузлах створення регіональних логістичних центрів та портів кластерів, які поєднують підприємства різних видів діяльності, пов'язаної з перевалкою та обробкою вантажів та із різними сервісними послугами стосовно вантажів, суден та портів;

- удосконалення транспортної інфраструктури приморських регіонів відповідно до міжнародних стандартів;



– з метою залучення транзитних вантажів та збільшення внутрішнього сполучення удосконалити митно-тарифну політику (спрощення процедури митного оформлення тарифних вантажів), розробка та введення економічно обґрунтованих тарифів (зменшення тарифів на перевезення);

– переорієнтація комбінованих транзитних перевезень за напрямком «ріка-море» що забезпечить удосконалення інфраструктури внутрішніх водних шляхів;

– задля подальшого розвитку транзитних перевезень та з метою інтеграції морської транспортної інфраструктури України до транспортних систем ЄС розроблення та здійснення заходів стосовно інкорпорації України до міжнародних конвенцій та багатосторонніх угод у галузі морської інфраструктури та вступу до міжнародних транспортних організацій;

– підвищити конкурентоспроможність судноремонтної та суднобудівної індустрії через створення регіонального кластеру на базі Миколаївської області;

– створення міжнародного реєстру суден задля залучення під Державний прапор України суден (вітчизняних та іноземних судновласників) забезпечить відродження національного судноплавства;

– координація міністерств, які втілюють морську діяльність, та місцевих органів виконавчої влади покращить управління морською інфраструктурою.

В практичній площині процес розробки стратегії підприємства включає опрацювання основних напрямків вирішення наступних ключових проблем його розвитку:

- за яких умов розвивається підприємство, та які саме критерії розкривають ці умови?

- яким має бути для підприємства «бездоганний стан», і як саме підприємство формувати нові конкурентні переваги та яким чином зміцнювати ринкові позиції?

Алгоритм процесу розробки стратегії підприємства складається з двох етапів. Перший етап алгоритму передбачає визначення пріоритетів економічного розвитку підприємства, що означають сенс його функціонування. Іншими словами, визначається своєрідність розвитку підприємства з чітко визначеними



пріоритетами його розвитку, що й окреслюють головні вектори та напрямки діяльності.

Другий етап наведеного алгоритму розробки стратегії розвитку підприємства включає визначення мети, що виступає головною ознакою при ухваленні відповідних управлінських рішень, одночасно розкриваючи стан розвитку підприємства та можливості забезпечення реалізації ним намічених цілей розвитку на перспективу [5-6].

До стратегічних заходів в світі управління розвитком морської транспортної інфраструктури України можна віднести [4]:

- створення спеціальної інфраструктури морського комплексу (логістика, гідрографія та океанографія, гідрометеорологія, геодезія, морська картографія, навігація тощо);
- запровадження технологічних та організаційних інновацій;
- створення інноваційної та технологічної бази портової діяльності;
- поліпшення наукової та технологічної бази забезпечення безпеки мореплавства та ліквідації наслідків від морських стихійних лих, тощо;
- створення кадрового потенціалу морської транспортної інфраструктури, зокрема збільшення престижу морських професій;
- відновлення туристично-рекреаційного комплексу (круїзний, екологічний, культурно-пізнавальний, науковий та науково- експедиційний, екстремальний, проведення конференцій та семінарів, спортивний, лікувальний і загальнооздоровчий туризм);
- забезпечення екологічної безпеки приморських територій та акваторій.

Доволі часто зустрічаються випадки, коли науковці наділяють процес розробки стратегії управління розвитком підприємств, зокрема підприємств морської транспортної інфраструктури, ознаками загальних підходів, не звертаючи увагу на специфіку їх розвитку як в цілому, так і специфіку розробки унікальної стратегії для окремого підприємства та її подальшої реалізації. Варто відмітити, що розробка та формування будь-якої стратегії різняться між собою концепцією, в рамках якої науковці прагнуть дослідити саму стратегію [10].



Висновки.

Наведені детермінанти розробки стратегії розвитку є ключовими для означення та формування стратегії управління розвитком морської транспортної інфраструктури, втім за умови браку даних для проведення оцінки зазначених детермінант у напрямку аналізу ресурсного забезпечення розвитку суб'єктів транспортної інфраструктури, ступінь їхнього використання, фактичні можливості ефективного використання ресурсів є доцільним у напрямку окреслення кола можливостей відносно використання морськими портами економічних методів управління.

Отож, стратегія управління розвитком морської транспортної інфраструктури України представлена сукупністю способів і методів нарощення їх потенціалу, що орієнтовані на реалізацію пріоритетів їх розвитку. Більш того, стратегічні пріоритети реалізації потенціалу морської транспортної інфраструктури розмежовуються на глобальні та локальні, що перебувають між собою в щільному взаємозв'язку та взаємовідношенні. Слід відмітити, що глобальні пріоритети розвитку, насамперед, визначаються виробничою складовою їх потенціалу з одночасним вираховуванням його ресурсної складової.

Література:

1. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. М Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. Київ. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
2. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навчальний посібник. Львів : ЗУКІЦ, 2018. 138 с.
3. Стахов А. Ю. Принципи стійкого позиціонування флоту і портів у системі глобального ринку морської торгівлі : монографія. Одеса, НУОМА. 2023. 302с.
4. Габ, О. Функціонально-організаційні детермінанти забезпечення адаптивної стратегії інноваційного розвитку морських портів. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничополіграфічний центр ТНЕУ



«Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 325-330.

5. Sotnychenko L., Kuzmenko K., Staneva Y., Tabensky S. The Economic Sustainability Formation Features of the Seaports of Ukraine. Economy, Finance, Management: World Problems and Development Prospects: Collective monograph. Boston: International Science Group, 2024. С. 161-172. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1>

6. Staneva Yana / Станєва Я. М. Methodological Approaches to the Maritime Port Industry Management in Limited Operational Conditions. International periodic scientific journal: Modern engineering and innovative technologies, Section: Innovative economy and management, Issue 34 / Part 2, August 2024, Karlsruhe, Germany. P. 109-115. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-34-00-062>

7. The problems of sustainable development of the global maritime transport industry's subsystems : монографія / за ред. Примачова Н.Т., Klimek H., Херсон: UGIT i HM, 2014. 318p.

8. 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. 2023. №7. P. 79-88. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-6>

9. Жихарєва, В.В. Теорія і практика формування портових тарифів і зборів : монографія. Одеса: ОНМУ, 2024. 136 с. URI : <http://rp.onmu.org.ua/handle/123456789/4084>

10. Сотниченко Л.Л., Кузьменко К.М., Станєва Я.М. Теоретичні основи організації та управління портовим сервісом в галузі морського транспорту. Наука і техніка сьогодні, серія «Економіка», № 2(30) 2024. С. 449-462. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-449-461](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-449-461)

Abstract. The approaches for essence uncovering of the definition of "enterprise strategy" are discussed in the article. The key problems of Ukrainian seaports development strategy are substantiated. The main strategic priorities for Ukrainian maritime transport infrastructure competitiveness development are identified: the creation of an international ships register; coordination of ministries and local executive authorities; intensification of interregional cooperation between local executive bodies and local self-government bodies; creation of regional logistics centers, creation of regional port clusters with various services related to cargo, ships and



ports; improvement of the customs and tariff policy, improvement of inland waterways infrastructure; improvement of cargo protection and support organization, development and introduction of economically justified tariffs; integration of maritime transport infrastructure of Ukraine into EU transport systems and further development of transit transport; improvement of the coastal regions transport infrastructure; creation of an effective management infrastructure for the shipbuilding and ship repair industry. The algorithm stages for the enterprise development strategy are presented: they determined the priorities of the enterprise's economic development and the goal. A set of strategic measures in the sphere of Ukrainian maritime transport infrastructure development management is presented to build-up the capacity aimed at increasing the competitiveness of the national maritime complex: development of an innovative and technological base, special maritime complex infrastructure, maritime transport infrastructure personnel potential; improvement of the scientific and technological base; development of the tourist and recreational complex; assurance of environmental safety of coastal territories and water areas; preservation of marine cultural and natural heritage.

Key words: maritime transport infrastructure, transport market, ports, shipping, development, strategy, management, competitiveness, innovations, technologies, security.

Статтю надіслано: 27.01.2025 р.

© Сотниченко Л.Л.