

**Бабаченко Марина Вікторівна**,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри  
«Менеджмент та економіка морського  
транспорту», Національний університет «Одеська  
морська академія»

**Голубкова Ірина Анатолівна**,  
доктор економічних наук, доцент, завідувач  
кафедри економічної теорії та підприємництва на  
морському транспорті, Національний університет  
«Одеська морська академія»

**Лисенко Наталія Степанівна**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент «Менеджмент та економіка морського  
транспорту», Національний університет «Одеська  
морська академія»

**Кучер Інґа Сергіївна**,  
старший викладач кафедри «Менеджмент та  
економіка морського транспорту»,  
Національний університет «Одеська морська  
академія»

**Бурмака Лариса**,  
старший викладач кафедри менеджменту та  
економіки морського транспорту, Національний  
університет «Одеська морська академія»

**Babachenko Maryna**,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
National University «Odessa Maritime  
Academy»  
<https://orcid.org/0000-0002-4849-3946>

**Golubkova Iryna**,  
Doctor in Economics, Associate Professor,  
National University «Odessa Maritime  
Academy»,  
<https://orcid.org/0000-0002-9931-8291>

**Lysenko Nataliia S.**,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
National University «Odessa Maritime  
Academy»,  
<https://orcid.org/0000-0001-9375-4693>

**Kucher Inha S.**,  
Senior Lecturer,  
National University «Odessa Maritime  
Academy»,  
<https://orcid.org/0000-0002-1833-6632>

**Burmaka Larysa**,  
Senior Lecturer, National University «Odesa  
Maritime Academy»,  
<https://orcid.org/0000-0001-5319-3780>

#### АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МОРСЬКОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE MARITIME INDUSTRY OF UKRAINE

Бабаченко М. В., Голубкова І. А., Лисенко Н. С.,  
Кучер І. С., Бурмака Л. О. Антикризове управління  
морською галуззю України. *Український журнал  
прикладної економіки та техніки*.  
2023. Том 8. № 1. С. 69 – 76.

Babachenko M., Golubkova I., Lysenko N. S.,  
Kucher I. S., Burmaka L. Anti-crisis manage-  
ment of the maritime industry of Ukraine.  
*Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*. 2023. Volume 8. № 1, pp. 69 – 76.

*Морська галузь є стратегічною та винятково важливою для національної економіки. Україна має сприятливі умови розвитку морської індустрії та потужний потенціал використання морських портів. Галузь характеризується високим рівнем інвестиційної привабливості, наявністю значних потужностей обробки і транспортування вантажів, забезпечення транзиту товаропотоків та розвитку інфраструктури територій узбережжя. Всі ці можливості за останній час було практично втрачено у зв'язку із дією численних кризових факторів, переважним з яких постали чинники зовнішнього середовища. У статті проведено дослідження сукупності факторів, які формують загрози стабільному розвитку морської галузі України та проведено пошук інструментів, які спроможні нівелювати наслідки дії кризових явищ. Проаналізовано ключові індикатори сучасного стану розвитку морської галузі України, виявлені основні тенденції їх зміни. Систематизовано основні проблемні аспекти розвитку вітчизняної морської індустрії і морських портів у контексті сучасних реалій. Досліджено зміст кризи та антикризового управління, існуючі методичні парадигми вивчення і використання на практиці антикризового менеджменту. На основі систематизації наукових джерел виявлено основні категорії криз у морській галузі. Проаналізовано характерні ознаки основних моделей управління морськими портами у світовій практиці. Дослідження методичного інструментарію антикризового управління дозволили обґрунтувати сукупність відповідних інструментів антикризового менеджменту, які за своєю специфікою можуть бути використані у практиці управління морською галуззю та морськими портами. У якості найбільш перспективних серед таких інструментів було запропоновано: використання інновацій; створення у системі управління морських компаній інформаційно-аналітичної системи бізнес-діагностики та управління ризиками; антикризові корпоративні комунікації; активізацію міжнародного співробітництва та посилення інтеграційних зв'язків; створення та використання сучасних моделей управління морськими портами; диджиталізацію.*

**Ключові слова:** морська галузь, морські порти, менеджмент, криза, інструменти, ризики, загрози.

---

*The maritime sector is strategic and extremely important for the national economy. Ukraine has favorable conditions for the development of the maritime industry and a strong potential for the use of seaports. The industry is characterized by a high level of investment attractiveness, significant capacity for handling and transportation of goods, good opportunities to ensure the transit of goods flows and the development of the infrastructure of the coastal areas. All these opportunities have been lost during the last period due to the action of numerous crisis factors, the predominant of which were the factors of the external environment. The study of the set of factors that form threats to the stable development of the maritime industry of Ukraine is carried out in this article. The search for tools capable of leveling the effects of crisis phenomena was conducted here. The key indicators of the current state of development of the maritime industry in Ukraine have been analyzed. The main trends of changes in these indicators have been identified. The main problematic aspects of the development of the domestic maritime industry and seaports in the context of modern realities are systematized. The content of crisis and anti-crisis management, existing methodical paradigms of study and use in practice of anti-crisis management are studied. Based on the systematization of scientific sources, the main categories of crises in the maritime industry were identified. The characteristic features of the main model of seaport management in world practice are analyzed. The study of the methodical toolkit of anti-crisis management made it possible to substantiate the set of appropriate anti-crisis management tools. By their specificity, they can be used in the practice of managing the maritime industry and seaports. Among the most promising tools the following were proposed: use of innovations; creation of an information and analytical system of business diagnostics and risk management in the management system of maritime companies; anti-crisis corporate communications; activation of international cooperation and strengthening of integration ties; creation and use of modern seaport management models; digitization.*

**Keywords:** maritime industry, seaports, management, crisis, tools, risks, threats.

---

### **Вступ**

Світова та національна економіка тісно пов'язані з морською торгівлею та станом розвитку морської індустрії. Результативність морегосподарського комплексу значною мірою визначає міжнародне економічне позиціонування країни на світовому ринку, перспективи та можливості міжнародного співробітництва, залучення інвестицій та розвиток процесів глобалізації. Разом з тим морська галузь є досить чутливою до дії сукупності зовнішніх факторів, таких як: міжнародна торгівля, фінансові очікування, техніко-технологічний розвиток, екологічні обмеження, політичне становище, які формують можливості, а також ризики і загрози розвитку галузі та потребують відповідних рішень у разі виникнення викликів та загрозливих подій. Морська індустрія є важливою ланкою в глобальних перевезеннях вантажів і знаходиться в центрі логістичного ланцюжка поставок, забезпечуючи перевезення більше 80% світових вантажів. Однак раптовий спалах COVID-19 приніс невизначеність у судноплавну галузь і мав серйозні наслідки, такі як зниження безпеки діяльності, призупинення руху суден, закриття портів і кризи зміни екіпажу. За оцінками ЮНКТАД, у першій половині 2020 року обсяги світової морської торгівлі скоротилися на 3,8% [1].

Важливе місце у морській індустрії України займає портове господарство, від розвитку якого залежить експортний потенціал держави. Від рівня ефективності його функціонування залежить конкурентоспроможність національного транспортного комплексу та можливість подальшої економічної інтеграції України [2]. У зв'язку з цим винятково важливим є забезпечення стабільності, динамічності та безпеки розвитку вітчизняної морської галузі, зокрема, у контексті загострення економічних, політичних криз та введення військового стану.

Виняткова важливість морської індустрії для розвитку національної економіки викликала потужний інтерес до вивчення проблеми забезпечення його розвитку з боку значної кількості вітчизняних науковців. Вагомий внесок у напрацювання теоретико-методичного і практичного базису вирішення даного завдання зробили такі вчені, як: Білоусов М., Гришина Л., Давидюк О., Карась П., Корнієнко О., Липський В., Надточій І., Ніценко В., Руснак А., Савіна Г., Шемаєв В., Щербина В. та ін. Проте виникнення глобальної кризи 2019 року, наслідки якої повною мірою й досі не подолані, виклики та загрози, які мають місце у національній економіці в цілому, та у морській галузі зокрема, військовий конфлікт у країні потребують пошуку відповідних інструментів захисту та нівелювання результатів кризових ситуацій. Це актуалізує проведення подальших наукових досліджень у напрямі обґрунтування сучасних методів і інструментів антикризового менеджменту у вітчизняній морській індустрії.

### **Мета статті**

Метою статті є оцінка сучасних проблемних аспектів, викликів та загроз стабільному розвитку морської галузі України та пошук відповідних механізмів антикризового управління.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Морська галузь України має значну кількість стратегічних переваг і перспективних можливостей розвитку. Вітчизняна морська індустрія характеризується потужним потенціалом

інвестиційної привабливості та нарощування вантажоперевезень [3, с. 31]. Морською доктриною України на період до 2035 р. та стратегією розвитку морських портів України до 2038 р. окреслено стратегічні пріоритети розвитку морської галузі національної економіки, зокрема: 1) збалансований розвиток та ефективне використання портових потужностей на інноваційній основі; 2) забезпечення конкурентоздатної логістики та покращення сервісу у морських портах; 3) оптимізація системи управління у галузі морських портів [4, 5].

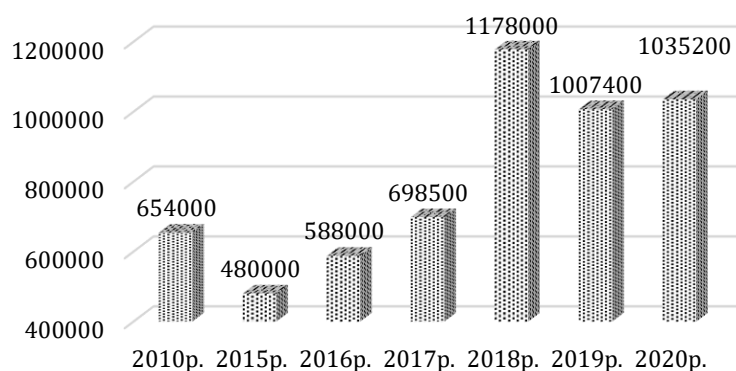
**Таблиця 1. Індикатори характеристики морського профілю України**

Індикатори	2020 р.
Співвідношення узбережжя/площа, м/км <sup>2</sup>	8,5
Обсяг дедвейту, тис. тон	394
Кількість судів під національним прапором, од.	410
Кількість моряків, осіб	76442
Частка моряків у світовій їх чисельності, %	4,04
Утилізація судів, GT	4433
Кількість заходів у порт за рік	10484

*Джерело: складено автором за даними [7].*

Серед ключових переваг морської галузі Чукурна О.П. та ін. виділяють: значний експортний потенціал, наявність потужностей з обробки вантажів, вигідне розташування морських портів для забезпечення транзитивних товаропотоків, високу інвестиційну привабливість галузі, висококваліфікований персонал [6]. Аналіз ключових індикаторів обсягів та стану розвитку морської галузі України, які використовуються у світовій аналітичній практиці, свідчить про її потужний економічний потенціал (табл. 1). Обсяг перевезених вантажів морським транспортом України у

2021 р. склав 1812 тис. т. Позитивною динамікою зростання за останні роки також визначалася річна пропускна спроможність морських контейнерних портів України (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка показника річної пропускної здатності морських контейнерних портів України, ТЕУ**

*Джерело: побудовано складено автором за даними [7].*

Разом з тим за останні роки галузь зіштовхнулася зі значною кількістю проблемних аспектів, що стримують потенціал її зростання та підвищення ефективності. Серед основних з них вітчизняні вчені виділяють: обмеженість фінансових ресурсів; високий рівень бюрократизації управління та складний дозвільно-регулятивний механізм управління; недостатній рівень розвитку транспортної інфраструктури; невідповідність матеріально-технічної бази світовим стандартам і вимогам; корупційні ризики та непрозорість процедур митного оформлення; низький

рівень координації між видами транспорту; наявний дисбаланс вантажних потужностей і наземної інфраструктури [8]. Загальними проблемами морської галузі, які потребують розв'язання на національному державному рівні, постають: забезпечення ефективного контролю у сфері безпеки мореплавства, недосконалість інституційного механізму управління галуззю, незавершеність процесу розподілу майна між державними стивідорними компаніями та адміністрацією морських портів України [9].

Досліджуючи стан розвитку морських портів України, Руснак А.В., Надточій І.І., Ломоносов Д.А. наголошують на наявності наступних проблемних тенденцій, які мають місце у сучасному менеджменті: відсутність повноважень адміністрації портів у процесі залучення інвестицій та перерозподілу фінансових потоків; низька роль регіональних органів та місцевих громад в управлінні; обмежений статус портової влади; надмірна централізація управління [10]. До цього переліку з урахуванням подій останнього року слід віднести: фактичну втрату більшої частини морського узбережжя та частини морського транспорту; обмеженість торговельного мореплавства; значні обмеження товаропотоків та фактичну втрату транзитного логістичного потенціалу; зниження рівня інвестиційної привабливості галузі внаслідок військового стану у країні.

У довоєнний період на морські порти України приходилося дві третини обсягів зовнішньої торгівлі. У січні 2022 р. через основні морські порти (Одеса, Чорноморськ, Миколаїв) щоденно проходило близько півмільйона тон вантажів. На даний момент всі ці можливості втрачено, обсяг вантажоперевезень через порти Ізмаїлу, Рені, Усть-Дунайську у сукупності не

---

перевищував 5 млн тон. [11]. Масштабна криза, яка виникла із розповсюдженням світової пандемії Covid-19, наслідки якої остаточно не були подолані, та виникнення нових надзвичайних явищ у політичному та соціально-економічному просторі спричинили глибоку перманентну кризу вітчизняної морської галузі.

Кризу у науковій економічній літературі визначають як непередбачувану подію, яка формує загрозу для важливих очікувань зацікавлених сторін (власників, стейкхолдерів, персоналу), що пов'язані з безпекою, екологічними, соціально-економічними проблемами, мають здатність здійснювати значний вплив на ефективність діяльності компанії та викликати серйозні негативні наслідки [12]. Антикризовий менеджмент передбачає розробку превентивних заходів із запобігання виникнення кризової ситуації, підготовку активів і системи управління компанії до кризи, вибір і використання інструментів реагування на кризові події та нівелювання їх наслідків.

Вчені виділяють дві парадигми дослідження кризового менеджменту: 1) статична теорія, яка передбачає зосередження управлінських дій на усуненні негативних наслідків; 2) динамічна теорія, що орієнтована на передбачення виникнення кризи та завчасного проактивного реагування на її результати [13]. За таких підходів управління кризовою ситуацією характеризується як «управління увагою до тривожних сигналів», їх процесів, результатів і наслідків задля організації ефективної системи захисту організації та повернення її до нормального стану [14]. Класична теорія управління розглядає процес антикризового менеджменту залежно від трьох його основних форм: реактивний тип, активний та плановий [15].

Кризові явища здійснюють потужний вплив на процеси управління, діяльність організаційної системи та її результативність. Ефективний антикризовий менеджмент має бути орієнтований в першу чергу на адаптацію бізнес-моделі управління до фактичних умов та пошуку методів підтримки стійкості і стабільності роботи організації. Вибір такої моделі визначається філософією управління, рівнем корпоративної культури, компетентностями управлінського персоналу, гнучкістю організаційної структури управління, діючим набором стилів, методів та інструментів корпоративного управління. Виключне значення має наявність в компанії інформаційно-аналітичної системи управління ризиками, її оперативність та дієвість. За умов, коли всі елементи системи захисту організації від кризи діють комплексно та чітко, компанія має всі шанси вийти з кризи з більшим потенціалом продуктивності та удосконаленими механізмами адаптації до факторів бізнес-середовища, що сьогодні є неодмінною умовою конкурентоспроможності бізнесу на ринку.

Антикризовий менеджмент у морській галузі передбачає вплив та використання людськими, природними, біологічними, фінансовими, матеріально-технічними ресурсами та системно пов'язаний з морським середовищем, навігацією, судноплавством, розвитком портів, торгівлею, розвитком та використанням морської транспортної і соціальної інфраструктури, розвитком узбережжя тощо. Він має відігравати провідну роль у забезпеченні функціонування морської галузі та розвитку приморських територій [16]. Морська галузь України тісно пов'язана з зовнішньоекономічною діяльністю, має враховувати її світові тенденції, відповідати міжнародним вимогам і стандартам, викликам трендів активізації світових інтеграційних і глобалізаційних процесів. Все це зумовлює специфіку та складність процесів антикризового управління, вибору сукупності його інструментів, форм і методів. Практика антикризового менеджменту має у своєму арсеналі потужний набір відповідних інструментів. Найбільш розповсюдженими у сучасному управлінні постають: контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, аудит, реінжиніринг, диверсифікація, інтеграція [17, с. 66]. Серед методів антикризового управління виділяють планування, стратегії, організацію, контроль [18, с. 61].

Профільним міжнародним агентством ISLE of MAN MARITIME визначені декілька основних категорій кризи у морській галузі: стихійне лихо, технологічні кризи, зловживання (кібератаки, піратство, тероризм), кризи протистояння (екологічні протести, страйки), викривлені цінності (суспільна критика етики морського бізнесу), кризи неправомірної поведінки персоналу, халатність (неналежний контроль, безпечність), бізнесові (економічні) кризи [19]. Криза вітчизняної морської галузі є більш системним та складним явищем, оскільки враховує декілька ознак з представленої класифікації та ускладнюється наявністю політичного і військового конфлікту на території країни та відповідними соціально-економічними наслідками. Пошук відповідного інструментарію для можливого нівелювання наслідків кризи у морській галузі України має передбачати як традиційні, так і інноваційні інструменти антикризового менедж-

---

менту. У теперішній час розвиток морської індустрії та портів все більше ґрунтується на системі логістичних зв'язків і комунікацій, стає масштабним складним вузлом у центрі глобальних ланцюгів постачання, все активніше набуває ознак глобалізації та взаємозалежності. З урахуванням таких трендів вважаємо доцільним у якості перспективних інструментів антикризового управління вітчизняною морською галуззю виділити наступні: інновації, логістичні мережі, ланцюги постачання, витрати, цифровізацію, подальшу інтеграцію, державно-приватне партнерство, соціальну відповідальність морського бізнесу, мотивацію персоналу, стратегії сталого розвитку, створення моделей та єдиних центрів управління морськими портами.

Інновації були та залишаються ключовим елементом у досягненні конкурентоспроможності морського бізнесу як за стабільних умов розвитку, так і в умовах дії різного роду кризових ситуацій. Інновації можуть бути використані у практиці управління як активний елемент соціальної відповідальності морського бізнесу (інтегровані ланцюги постачання, використання альтернативних видів палива, які мінімізують шкоду для навколишнього середовища та біоресурсів моря, декарбонізація та екологічна нейтральність), що формує передумови створення позитивної ділової репутації і нарощування іміджевого капіталу морських портів, стивідорних компаній та зберігає потенціал стійкості морського бізнесу перед основними стейкхолдерами під час дії кризи.

Досить активно за останні роки світові морські компанії використовують цифрові інновації, які також допомагають у подоланні кризових явищ та нівелюванні їх можливих наслідків. Так, найбільші світові компанії MAERSK і MSC посилили свої технологічні інновації (управління ланцюгами постачання на основі диджиталізації, технологій блокчейну, створення єдиних цифрових центрів управління тощо) [20, с. 65]

Активне та результативне попередження або реагування на виникнення кризових ситуацій вимагає необхідності формування дієвої стратегії антикризового управління на рівні компанії, галузі, міжгосподарських комплексів, національної економіки. Захист бізнесу – у першу чергу завдання корпоративних антикризових стратегій, які здатні здійснювати значний вплив на ефективність розвитку морської галузі у цілому. Такі стратегії мають включати цінні механізми реагування на кризи, можливості консолідації і інтеграції морських компаній, методи концентрації і оптимізації вантажоперевезень, диференціацію послуг та напрямів діяльності, можливості захисту та страхування ланцюгів постачання та конкурентоспроможні витрати.

Дієвим інструментом антикризового управління можуть постати корпоративні комунікації, зокрема, на засадах використання соціальних мереж, потенціалу ЗМІ [21, с. 227].

Комунікації відіграють важливу роль у створенні впевненості та здобуття довіри стейкхолдерів, що вкрай необхідно під час кризи. Відкритість і прозорість сьогодні сприймаються як найважливіший елемент корпоративної політики, здобуття конкурентних переваг та зміцнення позицій компанії на ринку. Ефективні комунікації – здатність підвищити рівень стійкості за рахунок використання потенціалу довіри та позитивного іміджу.

Винятково важливим інструментом антикризового управління морською галуззю є подальший розвиток та посилення міжнародного співробітництва зі світовими морськими організаціями, зміцнення вертикальних та горизонтальних інтеграційних зав'язків, господарських зав'язків з портовими адміністраціями та органами управління на різних його рівнях.

Наразі назріла об'єктивна необхідність удосконалення моделі управління морськими портами України, яка б відповідала вимогам підвищеної стійкості до структурних зрушень і можливих кризових явищ, мала б властивості гнучкості та адаптивності управління в умовах подальшої цифровізації і глобальної інтеграції, системних національних трансформацій. Всесвітній банк розрізняє чотири моделі управління морськими портами: 1) порт приватного обслуговування; 2) порт орендодавця; 3) порт для інструментів; 4) порт для обслуговування. Відмінності між даними моделями визначаються такими факторами, як тип постачальника послуг (державний, приватний, змішаний); їх орієнтація (місцева, регіональна, глобальна); характер володіння портовою інфраструктурою, надстройками й активами; статус адміністрування портів [22]. З урахуванням таких основних характеристик найбільш розповсюдженою та однією з найбільш оптимальних і сталих до кризи у світі вважається модель управління морськими портами на основі лендлорда [23, с. 341].

Вітчизняні науковці також підтримують дану модель та вважають її імплементацію у національну практику логічним продовженням реформи портової галузі [24, с. 23].

---

Світова криза, яка мала місце у 2008 році та пандемія 2019 р. спричинила необхідність пошуку дієвих форм і методів антикризового управління морською галуззю у світовому масштабі. У Китаї з'явилась нова, більш стійка до криз, модель управління портами, яка враховує два ключових елементи: створення національних лідерів у морській галузі, які спроможні конкурувати на міжнародному ринку морських перевезень, та одночасне більш тісне співробітництво і координацію у роботі портів усередині провінцій з метою нарощування потенціалу внутрішньої і зовнішньої стійкості [25].

Популярною у останні роки є трансформація моделі управління морськими портами від окремих їх одиниць до управління багатопортовими регіонами. Таким чином, підвищується рівень концентрації ресурсів, інтеграції між адміністраціями портів, стійкості системи управління до кризових факторів та загальна результативність управління морською галуззю. Така модель вже реалізується у рамках трансграничної інтеграції портів Копенгагена і Мальме, портів Гавр, Руан, створення порту Харопа [26, с. 203].

Величезним потенціалом продуктивності у протидії кризовим явищам визначається диджиталізація [27]. Серед потенційних методів її використання у морській галузі найбільш пріоритетними є підвищення рівня професіоналізму персоналу, прискорення автоматизації внутрішніх процесів (техніко-технологічних, економічних, фінансових) за допомогою цифрових сервісів, захист ланцюгів постачання, покращення можливостей швидкої логістики, цифрова географічна диверсифікація ринків, цифрове адміністрування, розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій, розвиток цифрової інфраструктури морських портів, використання цифрових двійників у портовому середовищі, відкритий обмін даними, використання цифрових рішень у різних аспектах управління морською індустрією.

Ефективний антикризовий менеджмент передбачає не тільки своєчасну локалізацію та нівелювання наслідків кризової ситуації для бізнесу, а й максимально завчасне виявлення кризи [28, 29]. Рання діагностика та попередження виникнення кризи є одним з найбільш дієвих інструментів антикризового управління. Це вимагає проведення відповідних організаційних заходів у компанії, зокрема: формування команди з суспільних комунікацій, яка буде управляти інформаційним простором та підтримувати позитивний імідж компанії під час можливої кризи; створення системи антикризового планування та постійне її тестування, оперативної і точної економічної діагностики бізнес-середовища; активне використання потенціалу диджиталізації та соціальних мереж, які можуть бути використані у боротьбі з кризовими явищами та їх негативними наслідками.

Криза – це завжди тестування бізнесу і системи менеджменту компанії на результативність управління, взаємодії з бізнес-середовищем, оцінка міцності і стабільності потенціалу до факторів зовнішніх та внутрішніх загроз. Разом з тим, вдале управління кризою може сформувати для компанії майбутні переваги, удосконалити механізми управління, покращити імідж компанії та забезпечити унікальний досвід і фахові компетентності антикризових менеджерів, що є необхідним у сучасних умовах ведення бізнесу. Ефективний антикризовий менеджмент дозволяє компанії вийти з кризи сильнішою, ніж вона була до зустрічі з ним.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Проведені дослідження показали, що морська галузь є досить важливою для національної економіки України. Вітчизняна морська індустрія має потужний економічний потенціал розвитку та за останні роки продемонструвала позитивну динаміку покращення результативних показників своєї діяльності. Разом з тим, досить вагомими є також чинники, що на даний момент обмежують нарощування та використання потужностей морської галузі та морських портів України. Система антикризового менеджменту має враховувати дані чинники та забезпечувати своєчасне і результативне реагування на ці фактори і загрози. Головним завданням антикризової стратегії є захист бізнесу та нівелювання ризиків і загроз, що стримують можливості розвитку морської галузі. У системі антикризового менеджменту було виділено основні інструменти, які є перспективними для використання у сучасному управлінні морською галуззю України. Серед основних з них було запропоновано: інновації, створення у системі управління морських компаній інформаційно-аналітичної системи бізнес-діагностики та управління ризиками; антикризові корпоративні комунікації; соціальну відповідальність морського бізнесу; активізацію міжнародного співробітництва та посилення інтеграційних зав'язків; створення та використання сучасних моделей управління морськими портами;

диджиталізацію. Основним завданням ефективного антикризового менеджменту є не тільки попередження й подолання наслідків кризи, але й нарощування потенціалу стійкості компанії у майбутньому. Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі постає розробка заходів з адаптації організаційної структури управління морської галузі до механізму антикризового управління.

## Список літератури

1. Doumbia-Henry, C. Shipping and COVID-19: Protecting seafarers as frontline workers. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2020. vol. 19. pp. 279-293.
2. Щербина В.В. Проблеми та перспективи розвитку морської торгівлі в умовах пандемії covid-19. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3. С. 74-80.
3. Ніценко В.С., Попович В.В., Сухій Я.В., Рябенко А.Я., Галицький О.М. Інвестиційна привабливість та оптимізація контейнерних перевезень: моногр. Одеса: Пальміра, 2009. 178 с.
4. Морська докторина України на період до 2035 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF#Text>.
5. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Стратегія%20розвитку%20морпортів%20до%202038.pdf>.
6. Chukurna O.P., Nitsenko V.S., Hanzhurenko I.V., Honcharuk N.R. Directions of Innovative Development of Transport Logistics in Ukraine. *Economic Innovations*. 2019. Vol. 21. Is. 1(70). pp. 170-181. [https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1\(70\).170-181](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1(70).170-181).
7. Marine Profile: Ukraine. Unctad STAT. URL: <https://unctadstat.unctad.org/countryprofile/maritimeprofile/eng/804/index.html#>
8. Ліпський В. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку морських портів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. С. 165-170.
9. Про внесення змін до Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року. Розпорядження КМУ від 23 грудня 2020р. № 1634-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR201634>.
10. Руснак А.В., Надточій І.І., Ломоносов Д.А. Чинники формування конкурентоспроможності та сталого розвитку морських портів України. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 24-30.
11. Що відбувається у морських портах України під час війни. URL: <https://www.dw.com/uk/shcho-vidbuvaetsia-v-morskykh-portakh-ukrainy-pid-chas-viiny/a-61793088>.
12. Coombs W.T. Ongoing Crisis Communication. 5th ed. Sage Public: Thousand Oaks, CA, USA, 2019.
13. Nitsenko, V. Mismanagement in Ukraine. Problems of Management in the 21st Century. 2020. vol. 15(1). pp. 4-8.
14. Rouxdufort C. Is Crisis Management (only) a Management of exceptions? *Journal Contingencies and Crisis Management*. 2007. vol. 15. pp. 105-114.
15. Ніценко В.С. Кризовий стан сільськогосподарських підприємств: передумови і симптоми виникнення кризи. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму [«Світова економіка XXI століття: цикли та кризи»]*. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 237-245.
16. Wang Z., Wu X., Lo K.L., Mi J.J. Assessing the management efficiency of shipping company from a congestion perspective: A case study of Napag-Lloyd. *Ocean & Coastal Management*. 2021. vol. 209. pp. 105617. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.105617>.
17. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64-69.
18. Pearson C.M., Clair J.A. Reframing crisis management. *Journal Academy Management Review*. 1998. vol. 23. pp. 59-76.
19. How maritime companies can prepare for and handle a crisis? <https://maritime.im/how-maritime-companies-can-prepare-for-and-handle-a-crisis/>.
20. Nitsenko V., Nyenko I., Kryukova I., Kalyna T., Plotnikova M. Business model for a sea commercial port as a way to reach sustainable development goals. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2017. vol. 7. № 1. pp. 62-69.
21. Avraham E. Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism Management*. 2015. vol. 47. pp. 224-232.
22. World Bank. Port Reform Toolkit (second edition), Module 3: Alternative port management structure and ownership models. Washington DC: The World Bank. 2007. <https://www.worldbank.org/en/home>.
23. Notteboom T., Hercules E. Haralambides. Port management and governance in a post-COVID-19 era: quo vadis? *Maritime Economics & Logistics*. 2020. vol. 22. pp. 329-352.
24. Шемаєв В.В., Шемаєва Л.М. Наближення до моделі управління порт-лендлорд: український контекст. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. № 4 (73). С. 19-27.
25. Wan S., Luan W., Ma Y., Haralambides H.E. On determining the hinterlands of China's foreign trade container ports. *Journal of Transport Geography*. 2020. pp. 102725. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102725>.
26. Notteboom T., Pallis T., Rodrigue J.-P. Disruptions and resilience in global container shipping and ports: The COVID-19 pandemic vs. the 2008-2009 financial crisis. *Maritime Economics & Logistics*. 2021. vol. 23. pp. 179-210.
27. Чукурна О.П., Ніценко В.С., Михайлова М.В., Одиноків Р.Д. Удосконалення системи складської логістики в контексті технологій «Індустрії 4.0». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1 (27). С. 220-232.
28. Ніценко В.С. Амортизаційні відрахування як джерело відтворення основних фондів господарств. *Вісник Сумського національного аграрного університету [Серія «Економічні науки»]*. 2010. Випуск 5/1 (39). С. 123-129.
29. Ніценко В.С., Билан Е.В. Проектирование развития логистического центра на основе консолидации фермеров. *Економіка и бизнес: теория и практика*. 2016. № 2. С. 89-91.

## References

1. Doumbia-Henry, C. (2020). Shipping and COVID-19: Protecting seafarers as frontline workers. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 19, 279-293.
2. Shcherbyna, V.V. (2021). «Problems and prospects for the development of maritime trade in the conditions of the covid-19 pandemic». *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 3, 74-80.
3. Nitsenko, V.S., Popovych, V.V., Sukhii, Ya.V., Riabenko, A.Ia., Halytskyi, O.M. (2009). *Investytsiina pryvablyvist ta optymizatsiia konteinernykh perevezhen*. [Investment attractiveness and optimization of container transportation]. Palmira. Odesa. Ukraine.
4. Morska doktryna Ukrainy na period do 2035 roku. [Maritime doctrine of Ukraine for the period until 2035]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF#Text>.
5. Stratehiia rozvytku morskykh portiv Ukrainy na period do 2038 roku. [Strategy for the development of seaports of Ukraine for the period until 2038]. Available at: <https://mtu.gov.ua/files/Stratehiia%20rozvytku%20morskykh%20portiv%20do%202038.pdf>.
6. Chukurna, O.P., Nitsenko, V.S., Hanzhurenko, I.V., & Honcharuk, N.R. (2019). Directions of Innovative Development of Transport Logistics in Ukraine. *Economic Innovations*, 21.1(70), 170-181. [https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1\(70\).170-181](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1(70).170-181).
7. Marine Profile: Ukraine. Unctad STAT. Available at: <https://unctadstat.unctad.org/countryprofile/maritimeprofile/eng/804/index.html#>.
8. Lipskyi, V. V. (2018). «Current state, problems, and prospects of the development of seaports of Ukraine». *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 19, 165-170.
9. Pro vnesennia zmin do Stratehii rozvytku morskykh portiv Ukrainy na period do 2038 roku. Rozporiadzhennia KMU vid 23 hrudnia 2020r. [On making changes to the Strategy for the Development of Seaports of Ukraine for the period until 2038]. № 1634-r. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/KR201634>.
10. Rusnak, A.V., Nadtochii, I.I., Lomonosov, D.A. (2021). «Factors of formation of competitiveness and sustainable development of seaports of Ukraine». *Ekonomika ta derzhava*, 2, 24-30.
11. Shcho vidbuvaetsia u morskykh portakh Ukrainy pid chas viiny [What happens in the seaports of Ukraine during the war]. Available at: <https://www.dw.com/uk/shcho-vidbuvaetsia-v-morskykh-portakh-ukrainy-pid-chas-viiny/a-61793088>.
12. Coombs, W.T. (2019). *Ongoing Crisis Communication*. 5th ed. Sage Public: Thousand Oaks, CA, USA.
13. Nitsenko, V. (2020). Mismanagement in Ukraine. *Problems of Management in the 21st Century*, 15(1), 4-8.
14. Rouxdufort, C. (2007). Is Crisis Management (only) a Management of exceptions? *Journal Contingencies and Crisis Management*, 15, 105-114.
15. Nitsenko, V.S. (2010). «The crisis state of agricultural enterprises: prerequisites and symptoms of the crisis». *Biuletyn' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu [«Svitova ekonomika KhKhI stolittia: tsykly ta kryzy»]*. no. 1 (3). Vol. 2, pp. 237-245.
16. Wang, Z., Wu, X., Lo, K.L., Mi, J.J. (2021). Assessing the management efficiency of shipping company from a congestion perspective: A case study of Hapag-Lloyd. *Ocean & Coastal Management*, 209, 105617. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.105617>.
17. Mostenska, T.L., Yurii, E.O. (2019). «Crisis management tools». *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 4(1), 64-69.
18. Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Journal Academy Management Review*, 23, 59-76.
19. How maritime companies can prepare for and handle a crisis? Available at: <https://maritime.im/how-maritime-companies-can-prepare-for-and-handle-a-crisis/>.
20. Nitsenko, V., Nyenno, I., Kryukova, I., Kalyna, T., Plotnikova, M. (2017). Business model for a sea commercial port to reach sustainable development goals. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(1), 62-69.
21. Avraham, E. (2015). Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism Management*, 47, 224-232.
22. World Bank (2007). *Port Reform Toolkit* (second edition), Module 3: Alternative port management structure and ownership models. Washington DC: The World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/home>.
23. Notteboom, T., Hercules, E. (2020). Haralambides. Port management and governance in a post-COVID-19 era: quo vadis? *Maritime Economics & Logistics*, 22, 329-352.
24. Shemaiev, V.V., Shemaieva, L.M. (2020). «Approaching the port-landlord management model: the Ukrainian context». *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 4(73), 19-27.
25. Wan, S., Luan, W., Ma, Y., Haralambides, H.E. (2020). On determining the hinterlands of China's foreign trade container ports. *Journal of Transport Geography*, 102725. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102725>.
26. Notteboom, T., Pallis, T., Rodrigue, J.-P. (2021). Disruptions and resilience in global container shipping and ports: The COVID-19 pandemic vs. the 2008-2009 financial crisis. *Maritima Economics & Logistics*, 23, 179-210.
27. Chukurna, O., Nitsenko, V., Mykhailova, M., Odinokov, R. (2018). «Improvement of warehouse logistics system in the context of "Industry 4.0" technologies». *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 1(27), pp. 220-232.
28. Nitsenko, V. (2010). «Depreciation deductions as a source of reproduction of fixed assets of farms». *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu [Seriia «Ekonomichni nauky»]*, 5/1(39), 123-129.
29. Nitsenko, V., Bylan, E.V. (2016). «Designing the development of a logistics center based on the consolidation of farmers». *Jekonomika i biznes: teoriia i praktika*, 2, 89-91.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2023 р.