

УДК 338.4

[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-229-241](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-229-241)

Бабаченко Марина Вікторівна к.е.н., доцент, доцент кафедри Менеджменту та економіки морського транспорту Навчально-наукового інституту морського права та менеджменту, Національний університет «Одеська морська академія», вул. Дідріхсона, 8, м. Одеса, 65052, тел.: (096) 259-05-50, <https://orcid.org/0000-0002-4849-3946>

Тегубенко Максим Валерійович здобувач вищої освіти кафедри Менеджменту та економіки морського транспорту Навчально-наукового інституту морського права та менеджменту, Національний університет «Одеська морська академія», вул. Дідріхсона, 8, м. Одеса, 65052, тел.: (097) 930-18-80, <https://orcid.org/0009-0003-3063-4039>

ТЕОРИТИЧНИЙ АСПЕКТ АДАПТАЦІЇ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ

Анотація. Сучасні зміни в геополітичному середовищі, зростаюча конкуренція, швидкий розвиток технологій, а також зміни у вимогах до екологічної безпеки та стандартів якості це фактори які ставлять перед морською галуззю нові завдання та вимоги, які потребують комплексних стратегій та механізмів адаптації для збереження та розширення її конкурентоспроможності в умовах нових реалій.

У статті досліджуються та аналізуються сучасні тенденції у розвитку морської галузі з урахуванням нових реалій світової економіки та технологічного прогресу. У рамках дослідження морської галузі та її адаптації до нових реалій надзвичайно важливо ретельно розглянути та визначити ключові терміни та поняття, що використовуються в цій галузі. Це необхідно для уточнення та збагачення розуміння процесів, які відбуваються у морському секторі, а також для виявлення проблем та можливостей, які можуть виникнути в контексті нових вимог та реалій.

У статті визначені та систематизовані ключові поняття та терміни відповідно до Морської доктрини України, складові морської галузі України, поняття «конкурентна перевага». Досліджено напрямки реалізації адаптації. Фокус статті спрямований на розуміння ролі адаптації у забезпеченні конкурентоспроможності цієї морської галузі і стає ключовим аспектом для її успішного функціонування. Доведено що роль адаптації у забезпеченні конкурентоспроможності морської галузі полягає в тому, що вона дозволяє галузі ефективно відповідати на змінні умов внутрішнього і зовнішнього

середовища, забезпечуючи її здатність адаптуватися до нових реалій і залишатися конкурентоспроможною. Адаптація допомагає морській галузі вирішувати проблеми, що виникають внаслідок зміни технологій, правового середовища, вимог споживачів та конкуренції на ринку.

Ключові слова: морська галузь, транспортна інфраструктура, порти, розвиток, адаптація, стратегія, конкурентоспроможність, зміни, світова економіка, технології, конкурентна перевага.

Babachenko Maryna Viktorivna Candidate of economics (PhD of Economics), Associate professor of the Department of Maritime Transport Management and Economics of the Institute of Maritime Law and Management, National University "Odesa Maritime Academy", St. Diedrichson, 8, Odesa, 65052, tel.: (096) 259-05-50, <https://orcid.org/0000-0002-4849-3946>

Trehubenko Maksym Valeriyovych student of higher education of the Department of Maritime Transport Management and Economics of the Institute of Maritime Law and Management, National University "Odesa Maritime Academy", St. Diedrichson, 8, Odesa, 65052, tel.: (097) 930-18-80, <https://orcid.org/0009-0003-3063-4039>

THEORETICAL ASPECT OF THE ADAPTATION OF THE MARITIME INDUSTRY OF UKRAINE TO THE NEW REALITIES

Abstract. Modern changes in the geopolitical environment, growing competition, rapid development of technologies, as well as changes in requirements for environmental safety and quality standards are factors that present the maritime industry with new tasks and requirements that require complex strategies and adaptation mechanisms to preserve and expand its competitiveness in conditions of new realities.

The article examines and analyzes modern trends in the development of the maritime industry, taking into account the new realities of the world economy and technological progress. As part of the study of the maritime industry and its adaptation to new realities, it is extremely important to carefully consider and define the key terms and concepts used in this field. This is necessary to clarify and enrich the understanding of the processes taking place in the maritime sector, as well as to identify problems and opportunities that may arise in the context of new requirements and realities.

The article defines and systematizes key concepts and terms in accordance with the Maritime Doctrine of Ukraine, components of the maritime industry of Ukraine, the concept of "competitive advantage". The directions of implementation of adaptation have been studied. The focus of the article is aimed at understanding

the role of adaptation in ensuring the competitiveness of this maritime industry and becomes a key aspect for its successful functioning. It has been proven that the role of adaptation in ensuring the competitiveness of the maritime industry is that it allows the industry to effectively respond to the changing conditions of the internal and external environment, ensuring its ability to adapt to new realities and remain competitive. Adaptation helps the maritime industry to meet challenges arising from changes in technology, legal environment, consumer demands and market competition.

Keywords: maritime industry, transport infrastructure, ports, development, adaptation, strategy, competitiveness, changes, global economy, technologies, competitive advantage.

Постановка проблеми. У сучасному світі морська галузь стикається з рядом нових реалій та вимог, які вимагають від неї стрімкого розвитку та адаптації. Серед них варто виокремити зміни в геополітичному середовищі, зростаючу конкуренцію, швидкий розвиток технологій, а також зміни у вимогах до екологічної безпеки та стандартів якості. Ці фактори ставлять перед морською галуззю нові завдання та вимоги, які потребують комплексних стратегій та механізмів адаптації для збереження та розширення її конкурентоспроможності в умовах нових реалій.

Актуальність дослідження полягає в необхідності вивчення та вирішенні проблем, що виникають у морській галузі в зв'язку зі змінами у світовій економіці, технологічних та екологічних вимогах, а також політичному контексті.

Це дослідження є актуальною не лише для України, а й для всієї міжнародної спільноти, оскільки морська галузь є важливим ланцюжком у глобальному транспортному та економічному взаємодії. Дослідження у цій області допоможе розкрити ключові проблеми та виробити стратегічні рекомендації для успішної адаптації морської галузі до нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу дослідження складають наукові праці фундаментального та прикладного характеру у розвитку морської галузі України. Вирішення поставлених завдань ґрунтується на застосуванні системного підходу із застосуванням методів дослідження: порівняння, формалізація, узагальнення, класифікація, аналіз, синтез, методи прогнозування.

Дослідженням розвитку морської галузі України присвятили свої роботи багато вчених. Важливі аспекти морської галузі, такі як транспортно-логістичних системи морських портів висвітлюються такими українськими ученими як Леонтьєв Р., Писаренко В., Примачов М., Савіна, Н., Сотниченко Л., Щербаков Д., та ін. Але багато питань щодо адаптації морської галузі України до нових реалій поки що не систематизовані і розроблені не в повному обсязі,

залишаються не вирішеними й потребують подальших досліджень. Особливої уваги представляє такий аспект як розгляд теоретичних аспектів адаптації морської галузі України до нових реалій. Це пояснюється перш за все перспективністю цього напрямку для економіки України.

Метою статті є дослідження та аналіз сучасних тенденцій у розвитку морської галузі з урахуванням нових реалій світової економіки та технологічного прогресу. У рамках дослідження морської галузі та її адаптації до нових реалій надзвичайно важливо ретельно розглянути та визначити ключові терміни та поняття, що використовуються в цій галузі. Це необхідно для уточнення та збагачення розуміння процесів, які відбуваються у морському секторі, а також для виявлення проблем та можливостей, які можуть виникнути в контексті нових вимог та реалій.

Виклад основного матеріалу. Важливість визначення ключових термінів полягає у тому, що вони становлять основу для подальшого аналізу та дослідження. Коректне розуміння цих термінів дозволить уникнути непорозумінь та неточностей у висновках, а також забезпечить однозначність використання термінології у роботі.

Крім того, визначення ключових термінів та понять допоможе у створенні бази для подальшого дослідження та розроблення рекомендацій щодо адаптації морської галузі до нових реалій. Розуміння сутності цих термінів дозволить визначити стратегії та механізми, які можуть сприяти збереженню конкурентоспроможності та стійкого розвитку морського сектора в умовах змінних економічних, технологічних та екологічних умов.

Поняття «морська галузь» досі не є закріпленою у нормативно-правових актах, періодичних видання та науковій літературі. Поняття «морська галузь» найчастіше ототожнюється з поняттями «море-господарський комплекс», «морський сектор», «морська індустрія». Однак, на офіційному сайті Фонду державного майна України зазначено, що морська галузь – це підприємства, що діють в морському просторі або пов'язані з морськими операціями. До них включають порти, компанії з організації морських перевезень, промислові підприємства, а також підприємства, що займаються добуванням та переробленням природних ресурсів [2].

Можемо погодитись із цим визначенням, проте, вважаємо, що слід його дещо доповнити, з огляду на наступне : огляд морської галузі ставить за мету аналіз морської галузі України та виділяє 4 її сектори : проектування суден; суднобудування та судноремонт; судноплавство; морські та річкові порти [2].

Відповідно до цього, можемо зазначити, що морська галузь - це комплекс галузей економіки та діяльності, які пов'язані з використанням морського простору та забезпеченням його функціонування. Це включає в себе порти, компанії з організації морських перевезень, промислові підприємства, які здійснюють добування та перероблення природних ресурсів у морському

середовищі. Також, до морської галузі відносяться підприємства, що займаються проектуванням, будівництвом та ремонтом суден, а також судноплавством та управлінням портовими терміналами.

В Морській доктрині України надається досить лаконічне визначення море-господарського комплексу країни. Він розглядається, як територіальне поєднання об'єктів морської індустрії [1]. Це поняття не відображає сутність морського господарського комплексу ні в функціональному, ні в територіальному, ні в галузевому аспектах. Проте, воно узгоджує сутність та структуру морського господарського комплексу з терміном «морська індустрія».

Термін «морська індустрія» також фігурує в Морській доктрині та визначається як сектор економіки, який включає суб'єкти господарювання у сферах торговельного мореплавства, морського транспорту, суднобудування, судноремонту, використання ресурсів моря, які не належать до водних біоресурсів, рибного господарства [1].

Ключові поняття, взяті з Морської доктрини України можемо систематизувати у таблицю 1.

Таблиця 1.

Визначення ключових понять та термінів відповідно до Морської доктрини України

№	Поняття	Визначення
1	Державна морська політика	Система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, спрямованих на реалізацію національних інтересів на морі.
2	Морегосподарська діяльність	Використання ресурсів моря для задоволення потреб людини, а також суспільства в цілому та розширеного відтворення природно-ресурсного потенціалу.
3	Морегосподарський комплекс	Територіальне поєднання об'єктів морської індустрії.
4	Морська діяльність	Діяльність у сфері забезпечення сталого економічного і соціального розвитку суспільства, вивчення, освоєння і використання моря, захисту національної безпеки, морська торгівля.
5	Морська індустрія	Сектор економіки, який включає суб'єкти господарювання у сферах торговельного мореплавства, морського транспорту, суднобудування, судноремонту, використання ресурсів моря, які не відносяться до водних біоресурсів, рибного господарства.

Після характеристики ключових понять, що стосуються морської галузі, можемо перейти до визначення сутності складових морської галузі України. Як нами було зазначено вище, складовими морської галузі є проектування суден; суднобудування та судноремонт; судноплавство; морські та річкові

порти. За аналогією, побудуємо таблицю 2 та визначимо сутність кожної зі складових частин морської галузі України.

Україна має значний потенціал у морській галузі, що включає проектування суден, суднобудування та судноремонт, судноплавство, а також морські та річкові порти. Проектування суден є ключовим етапом у розробці сучасних та ефективних суден, враховуючи їхню функціональність, безпеку та економічну ефективність. Суднобудування в Україні є важливою галуззю важкої промисловості, що сприяє створенню нових суден та розвитку морської інфраструктури. Судноремонт включає відновлення та підтримку суднового флоту, забезпечуючи його тривалу та ефективну експлуатацію. Судноплавство використовує водні шляхи для перевезення пасажирів та вантажів, сприяючи розвитку торгівлі та економічному зростанню. Морські та річкові порти є ключовими вузлами для обслуговування суден та вантажів, що сприяє розвитку торгівлі та забезпеченню ефективного функціонування морської галузі в Україні.

Таблиця 2.

Визначення складових морської галузі України

№	Елемент	Сутність
1	Проектування суден	Проектування суден - це процес створення детальних планів і специфікацій для будівництва судна. Він включає в себе розробку концепції судна, визначення його основних параметрів, створення конструкційних креслень та технічних характеристик, а також врахування всіх необхідних аспектів, що стосуються функціональності, безпеки та ефективності судна.
2	Суднобудування	Галузь важкої промисловості, що здійснює будівництво суден.
3	Судноремонт	Комплекс робіт з відновлення справного або працездатного стану корабля, судна або їх складових частин (обладнання, механізмів, озброєння тощо).
4	Судноплавство	Використання водних шляхів (морів, річок, озер, каналів та інше) для руху суден.
5	Морські та річкові порти	Прибережна територія й акваторія моря, позначені певними межами, обладнані для обслуговування суден і пасажирів, проведення вантажних, транспортних, експедиційних та інших робіт.

Україна має значний потенціал у морській галузі, що включає проектування суден, суднобудування та судноремонт, судноплавство, а також морські та річкові порти. Проектування суден є ключовим етапом у розробці сучасних та ефективних суден, враховуючи їхню функціональність, безпеку та економічну ефективність. Суднобудування в Україні є важливою галуззю важкої промисловості, що сприяє створенню нових суден та розвитку морської

інфраструктури. Судноремонт включає відновлення та підтримку суднового флоту, забезпечуючи його тривалу та ефективну експлуатацію. Судноплавство використовує водні шляхи для перевезення пасажирів та вантажів, сприяючи розвитку торгівлі та економічному зростанню. Морські та річкові порти є ключовими вузлами для обслуговування суден та вантажів, що сприяє розвитку торгівлі та забезпеченню ефективного функціонування морської галузі в Україні.

Усі складові та морська галузь в цілому відіграють значну роль у соціально-економічному розвитку приморських регіонів, оскільки порти та підприємства морського спрямування створюють значну кількість робочих місць та сприяють залученню інвестицій у ці регіони. Вони також є важливими платниками податків, що сприяє фінансовій стабільності місцевих бюджетів.

Більшість міст-портів та приморських регіонів залежать від сталої роботи підприємств морської галузі для забезпечення працівників робочими місцями та забезпечення економічного розвитку. Це особливо важливо для малих міст та сіл, які можуть бути значною мірою залежними від успіху морської галузі.

Успішна діяльність морської галузі сприяє розвитку інфраструктури, підвищенню життєвого рівня населення та загальному підвищенню економічного потенціалу регіону. Таким чином, розвиток морської галузі має стратегічне значення для сталого розвитку приморських регіонів.

Усі елементи морської галузі взаємопов'язані та складають єдину, гармонізовану систему. Однак, в умовах глобалізації та стрімкого світового розвитку, постає необхідність розвитку, модернізації та адаптації морської галузі до світових вимог та у відповідності з глобальними тенденціями для забезпечення її конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність морської галузі - це здатність галузі ефективно конкурувати на міжнародному ринку морського транспорту та послуг, забезпечуючи високу якість та доступність послуг, ефективне використання ресурсів, а також відповідність стандартам та вимогам міжнародних організацій і угод [4].

Конкурентоспроможність також включає в себе здатність галузі адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, використовуючи нові технології та стратегії, що дозволяють підтримувати і підвищувати рівень конкурентоспроможності.

У зв'язку зі загальними негативними економічними умовами, Україна втрачає своє провідне положення в обслуговуванні експортно-імпортних морських вантажопотоків. Високий рівень зношеності виробничого потенціалу морського транспорту сприяє ще швидшому погіршенню конкурентоспроможності підприємств цієї галузі.

Негативні тенденції сучасного морського господарства включають низький рівень інновацій, обмежену можливість проведення науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт у сфері розвитку морської галузі, а також загострення проблем у соціальній сфері підприємств морської індустрії, зокрема у забезпеченні робочими місцями, рівнем оплати праці та системою стимулювання працівників [5].

Початково термін «адаптація» був введений біологами для пояснення різноманітних аспектів пристосування живих організмів до нових умов навколишнього середовища. Однак цей термін швидко став використовуватися представниками інших наук. Сучасною еволюцією цих понять вони використовуються в різних галузях і все частіше застосовуються для опису економічних, технічних і соціальних систем. Вони зараз використовуються не лише у природничих науках, але і у технічних і суспільних дисциплінах, що свідчить про їх загальнонаукове значення.

Завдяки своєму загальнонауковому значенню терміни «адаптація» та «адаптивність» не мають однозначного, широко визнаного визначення, що є характерним для багатьох термінів, які використовуються у декількох галузях знань [6].

Звертаючись до етимологічного тлумачення поняття «адаптація», можемо зазначити, що адаптація (лат. *adaptatio*, від *adapto* – пристосовую) – це :

- процес пристосування об'єкта ;
- стан пристосованості об'єкта;
- дія, спрямована на об'єкт з метою його пристосування до визначених вимог;
- пристосування об'єкта до використання в конкретних умовах.

Термін «адаптація» може виступати у трьох аспектах :

- адаптація як властивість системи пристосовуватися до можливих змін функціонування;
- адаптація як сам процес пристосування адаптивної системи;
- адаптація як метод, заснований на накопиченні й обробці інформації та пристосований для досягнення деякого критерію оптимізації.

У рамках першого аспекту варто вживати термін «адаптивність», говорячи про відповідну властивість систем управління. Другий аспект передбачає використання саме терміну «адаптація», оскільки є характеристикою певного процесу пристосування. В рамках третього аспекту варто говорити про методи адаптації, про адаптивні алгоритми, які використовують метод адаптації, а побудовані в такий спосіб моделі варто називати адаптованими. Якщо при цьому адаптовані моделі доповнюються здатністю до подальшої адаптації з появою нових спостережень, то такі моделі варто називати адаптивними [7].

Об'єднання цих трьох аспектів вираження адаптації дозволяє досліджувати категорії «адаптація» (як процес), «адаптивне управління» (як функція, що поєднує процес та механізми адаптації), «система адаптивного управління» (як синергічне об'єднання принципів, законів адаптації в системі управління з реалізацією методів, алгоритмів й моделі адаптивного управління).

Загалом адаптація як активний процес умовно реалізується за двома напрямками (рисунок 1.):



Рис. 1 Напрямки реалізації адаптації

В першому випадку система управління, що адаптується, працює для оптимального виконання своїх функцій у даному середовищі, тобто максимізує свою ефективність у цьому середовищі. Активна адаптація, навпаки, передбачає або зміну середовища для максимізації ефективності, або активний пошук такого середовища, де можливий бажаний рівень комфорту. Превентивна адаптація полягає в проведенні запобіжних заходів для уникнення небажаних ситуацій для суб'єкта у майбутньому. На практиці усі напрямки адаптації в системах управління відбуваються і можуть взаємодіяти та доповнювати один одного.

Сучасна дійсність та глобалізаційні процеси вимагають постійного вдосконалення та адаптації усіх галузей економіки до змінних умов. Морська галузь, яка є важливим елементом світової торгівлі та має стратегічне значення для багатьох країн, не є винятком. Розуміння ролі адаптації у забезпеченні конкурентоспроможності цієї галузі стає ключовим аспектом для її успішного функціонування.

Глобалізація є неухильним процесом, що набув величезних масштабів на початку ХХІ століття і відкриває нові можливості для ефективного розвитку. Глобалізацією передбачається зростання взаємозв'язків між країнами через створення системи міжнародного виробництва, збільшення світової торгівлі та іноземних інвестицій, а також поширення технологічних нововведень. Однак глобалізація також призводить до того, що країни стають більш вразливими перед негативним впливом світових зв'язків.

Україна вважається невід'ємною частиною світової економічної системи. Проте важливо зазначити, що вигоди від глобалізації найбільше отримують країни-лідери, до яких Україна не відноситься через свій власний соціально-економічний розвиток та роль на світовій політичній арені. Тому для України вельми важливо адекватно та обережно реагувати на змінні глобалізаційні світові процеси, підтримуючи баланс у відносинах між різними напрямками міжнародного співробітництва.

Можемо погодитись з групою авторів (Черниш І.В., Кузьменко Л.Ю., Новаковською М.С.), які стверджують, що забезпечення конкурентоспроможності — це «цілеспрямований процес, що підтримує наявні та формує нові конкурентні переваги, які надають можливість отримувати підприємству позитивні результати своєї господарської діяльності» [8, с. 160].

Під забезпеченням конкурентоспроможності Лісовська Л.С. та Катаєв А.В. розуміють «здійснення систематизованих та впорядкованих видів діяльності, які спрямовані на досягнення необхідного рівня конкурентних переваг на стратегічно важливих напрямках діяльності» [9, с. 329].

Говорячи про конкурентоспроможність морської галузі та забезпечення її конкурентоспроможності неможливо оминати поняття «конкурентна перевага». Портер М. стверджує, що «конкурентні переваги і конкурентоспроможність тісно між собою пов'язані. Конкурентні переваги, що характеризують об'єкти чи суб'єкти господарювання, є факторними ознаками, а конкурентоспроможність — результуючою, конкурентоспроможність є проявом системи багатьох факторів, які створюють різні конкурентні переваги в залежності від конкурентного середовища» [10].

Сучасні визначення конкурентної переваги базуються на виокремленні основних характеристик, різноманітність яких призводить до відсутності єдиної інтерпретації поняття. Побудуємо таблицю 3. та охарактеризуємо визначення різних авторів стосовно цього поняття.

Таблиця 3.

Підходи до визначення поняття «конкурентна перевага»

№	Автор	Сутність
1	Віггінс Р. Р., Руфлі Т. В., Шумкер П. Х.	«Оволодіння конкурентними перевагами означає досягнення більш високого рівня продуктивності порівняно з конкурентами».
2	Бесанко Д., Дрейнова Д., Шенлі М. [12]	«будь-який об'єкт має конкурентну перевагу, якщо рівень його економічного прибутку вищий за середній рівень конкурентів».
3	Барні Дж. [13]	Досліджуючи дане поняття у контексті стратегічного розвитку, засвідчує, що «об'єкт господарювання має конкурентні переваги, якщо реалізує стратегію створення вартості, і ця стратегія не може бути реалізована жодним із існуючих або потенційних конкурентів».
4	Кирчата І. М. Поясник Г. В.	Характеризують конкурентну перевагу як «сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які вигідно відрізняють суб'єкти і об'єкти економічної діяльності (країна, регіон, підприємство, товар) від їх конкурентів є конкурентними перевагами».
5	Міценко Н. Г., Смик О. [14]	Під конкурентними перевагами розуміють – «наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами»

Висновки. Отже, конкурентна перевага – це основа забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта, її зміст найчастіше пояснюється здатністю перевершувати конкурентів у досягненні стратегічних цілей. Конкурентоспроможність забезпечується формуванням та збереженням на певному ринку набору переваг відносно конкурентів. Це вказує на наявність причинного зв'язку між поняттями «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага», а саме: перше є результатом формування другого.

В свою чергу, забезпечення конкурентоспроможності морської галузі України шляхом адаптації - це процес постійного вдосконалення та пристосування конкурентних переваг галузі до змінних умов зовнішнього середовища. Адаптація дозволяє галузі ефективно використовувати свої ресурси та можливості для посилення конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Роль адаптації у забезпеченні конкурентоспроможності морської галузі полягає в тому, що вона дозволяє галузі ефективно відповідати на змінні умови внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечуючи її здатність адаптуватися до нових реалій і залишатися конкурентоспроможною. Адаптація допомагає морській галузі вирішувати проблеми, що виникають внаслідок зміни технологій, правового середовища, вимог споживачів та конкуренції на ринку.

Цей процес дозволяє підприємствам морської галузі пристосовуватися до нових умов, розширювати свої можливості та захищати свої позиції на

ринку. Адаптація дозволяє враховувати інновації, удосконалювати технології, забезпечувати високу якість послуг та збільшувати конкурентоспроможність в цілому. Таким чином, адаптація виступає ключовим фактором успіху морської галузі в умовах змінного середовища.

Література:

1. Про затвердження Морської доктрини України до 2025 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.10.2020 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF#Text>
2. Фонд державного майна України. Морська галузь. *Офіційний веб-сайт*. URL : <https://new.spfu.gov.ua/ua/portfolio/maritime>
3. Суднобудування. Судноремонт. Судноплавство. Морський і річковий порт. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : <http://surl.li/tyckk>
4. Конкурентоспроможність морської транспортної інфраструктури в умовах євроінтеграції. URL : https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyts_stud/ES/3_3.pdf
5. Бабаченко М.В., Голубкова І.А., Лисенко Н.С., Кучер І.С. Антикризисное управління морською галуззю України. *Український журнал прикладної економіки*. Вип. №1, 2023, с. 69-76. URL : <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-10>
6. Ячменьова В.О., Османова З.О. Сутність поняття адаптація та «адаптивність». *Електронний архів Національного університету «Львівська політехніка»*, 2010. С. 347-352.
7. Мазур В.С. Шляхи адаптації сучасних підприємств до роботи на міжнародних ринках. *Тернопільський національний економічний університет*. URL : <http://surl.li/swfgc>
8. Шляхи адаптації національної економіки до сучасних викликів глобалізації : *матеріали науково-практичної студентської конференції*. —Донець: ДНУ імені Олеся Гончара, 2017. 204 с. URL : <https://philarchive.org/archive/SAR-141>
9. Лісовська Л.С., Катаєв А.В. Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 668. С. 328—333.
10. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
11. Wiggins R. R., Ruefli T. W. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the incidenceand persistence of superior economic performance. *Organization Science*. 2002. Vol. 13, No. 1. P. 81–105. 118.
12. Schoemaker P. H. Strategy, Complexity and Economic Rent. *Management Science*. 1990. Vol. 36, No. 10. P. 1178–1192. 119. Besanko D., Dranove D., Shanley M. *Economics of Strategy*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 2000. 436 p
13. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
14. Бабаченко М.В., Голубкова І.А., Яворська А.Ф., Лисенко Н.С., Кучер І.С. Управління розвитком елементами морської індустрії в контексті світових трендів. *Український журнал прикладної економіки*. Вип. №2, 2022, с. 314-322. URL : <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-38>

References:

1. Pro zatverdjenia Morskoi doktriny Ukrainy do 2025 roku. Postanijva Kabineta Minicnriiv Кабінета Міністрів України від 03.10.2020 року. [On the approval of the Maritime Doctrine of Ukraine until 2025. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 3, 2020.] URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF#Text>

2. Fond derjavnogo maina Ukrainy. Morcka galuz. Ofitsialnii veb-sait. [The State Property Fund of Ukraine. Maritime industry. Official website.] URL : <https://new.spfu.gov.ua/ua/portfolio/maritime>
3. Sudnobuduvannia. Sudnoremont. Sudnoplavstvo. Morskii i richkovii port. Vikipediia: vilna enziklopediia. [Shipbuilding. Ship repair Shipping. Sea and river port. Wikipedia: the free encyclopedia.] URL : <http://surl.li/tyckk>
4. Konkurentospromojnist morskoi transportnoi infrastrukturi v umovah evrointegrazii. [Competitiveness of maritime transport infrastructure in the conditions of European integration.] URL : https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs_stud/ES/3_3.pdf
5. Babachenko M.V., Golubkova I.A., Lysenko N.S., Kucher I.S. Antikrizove upravlinnia morskoi galuzi Ukrainy. Ukrainskii zhurnal prikladnoi ekonomiki. Vyp. №1, 2023, s. 69-76. [Babachenko M.V., Golubkova I.A., Lysenko N.S., Kucher I.S. Anti-crisis management of the maritime industry of Ukraine. Ukrainian Journal of Applied Economics. Vol. No. 1, 2023, p. 69-76.] URL : <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-10>
6. Yachmenyova V.O., Osmanova Z.O. Sutnist poniattia adaptatsia ta "adaptativnist". Elektroni arkhiv Natsionalnogo universitetu "Lvivska gjilitehnika", 2010. С. 347-352. [Yachmenyova V.O., Osmanova Z.O. The essence of the concept of "adaptation" and "adaptability". Electronic archive of the Lviv Polytechnic National University, 2010. P. 347-352.]
7. Mazur V.S. Shliakh alaptatsii suchasnukh pidpriemstv do roboty na mizhnarodnykh rynkakh. Ternopilskii nationalnyi ekonomicheskii universitet. [Mazur V.S. Ways of adapting modern enterprises to work on international markets. Ternopil National University of Economics.] URL: <http://surl.li/swfgc>
8. Shliakh adaptatsii natsionalnoi ekonomiki do suchasnykh byklykiv globalizatsii : materialy naukovo-praktychnoi studentckoi konferentsii. Donetsk: DNU imeni Olesia Gonchara, 2017. 204 s. [Ways of adaptation of the national economy to the modern challenges of globalization: materials of the scientific and practical student conference. Donetsk: DNU named after Oles Honchar, 2017. 204 p.] URL: <https://philarchive.org/archive/SAR-141>
9. Lisovska L.S., Kataev A.V. Formuvannia mekhanizmu zabespechennia konkurentospromozhnosti promyslovogo pidpriemstva. Problemy ekonomiky ta upravlinnia. 2010. № 668. S. 328—333. [Lisovska L.S., Kataev A.V. Formation of a mechanism for ensuring the competitiveness of an industrial enterprise. Problems of economics and management. 2010. No. 668. P. 328—333.]
10. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
11. Wiggins R. R., Ruefli T. W. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the incidenceand persistence of superior economic performance. Organization Science. 2002. Vol. 13, No. 1. P. 81–105. 118.
12. Schoemaker P. H. Strategy, Complexity and Economic Rent. Management Science. 1990. Vol. 36, No. 10. P. 1178–1192. 119. Besanko D., Dranove D., Shanley M. Economics of Strategy. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2000. 436 p
13. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
14. Babachenko M.V., Golubkova I.A., Yavorska A.F., Lysenko N.S., Kucher I.S. Upravlinnia rozvitkom elementami morskoi industrii v kontekste svitovykh trendiv. Ukrainskii zhurnal prikladnoi ekonomiki. Vyp. №2, 2022, c. 314-322. [Babachenko M.V., Golubkova I.A., Yavorska A.F., Lysenko N.S., Kucher I.S. Management of the development of elements of the maritime industry in the context of world trends. Ukrainian Journal of Applied Economics. Vol. No. 2, 2022, p. 314-322.] URL : <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-38>.