

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**

**Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису**

КІМ ВІТАЛІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 005.21:005.51]:[656.61:332.14

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО
КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Спеціальність – 073 Менеджмент

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ В.О. Кім

Науковий керівник

ВОЛОСЮК МАРИНА ВАЛЕРІЇВНА

доктор економічних наук, доцент

Миколаїв – 2026

АНОТАЦІЯ

Кім В.О. Стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. - Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова. Миколаїв, 2026.

Дисертація спрямована на обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади стратегічної трансформації морегосподарського комплексу» окреслено сутність та особливості стратегічної трансформації в системі менеджменту, доповнено та розширено теоретичні основи функціонування та розвитку морегосподарського комплексу, а також узагальнено методологічні основи дослідження трансформаційних процесів морегосподарського комплексу.

В контексті вдосконалення теоретичних засад стратегічного управління трансформаційними змінами запропоновано розглядати стратегічну трансформацію як цілеспрямований процес радикальної якісної зміни фундаментальних основ функціонування соціально-економічної системи, що забезпечує незворотний перехід до нової моделі життєдіяльності, яка характеризується економічною складністю, вищим рівнем адаптивності та резильєнтності. З метою чіткого методологічного розмежування категорій: «трансформація», «модернізація», «реформування», «розвиток», побудовано ієрархічну модель взаємозв'язку цих категорій. Причому трансформація в ієрархії суспільно-територіальних змін займає найвищий рівень як системна стратегічна мета, яка досягається шляхом синергії модернізації та реформування, і усі ці процеси цілеспрямовано забезпечуються сферою регулюючого впливу.

При доповненні і розширенні теоретичних основ функціонування та розвитку морегосподарського комплексу запропоновано дефініцію з точки

зору екосистемного підходу. Морегосподарський комплекс розглядається нами як складна адаптивна мультисекторна система економіко-технологічних, соціальних та екологічних взаємодій суб'єктів різної галузевої приналежності, які об'єднані спільною ціннісною пропозицією на базі морських ресурсів та акваторій, чия життєздатність забезпечується механізмами самоорганізації, спільною відповідальністю стейкхолдерів та здатністю до проактивної трансформації у відповідь на зовнішні виклики. Внутрішня структура цієї складної адаптивної системи побудована за функціонально-секторальним принципом та містить традиційні сектори морегосподарського комплексу, а також сектори високої доданої вартості, які виникають на перетині традиційних як міжсекторальна інтеграція.

Запропоновано застосування інституційно-системно-транзитивного конструкту як багатовимірної методології для дослідження сучасного стану морегосподарського комплексу, проведення всебічної діагностики середовища та ідентифікації викликів, моделювання альтернатив та формування моделі управління стратегічною трансформацією морегосподарського комплексу.

У другому розділі «Аналіз та оцінка сучасного стану морегосподарського комплексу України» оцінено поточний стан, потенціал та ідентифіковано бар'єри розвитку морегосподарського комплексу, проведено управлінський аналіз взаємодії морегосподарського комплексу України із соціально-економічною системою прибережних територій, а також вивчено світовий досвід трансформації морегосподарського комплексу з метою можливості його імплементації в Україні.

В результаті оцінювання поточного стану та потенціалу розвитку морегосподарського комплексу України визначено перспективні напрямки морегосподарювання в географічних межах Миколаївського та Одеського регіонів. Крім цього, ідентифіковано протиріччя та дисбаланси, що стримують стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу України: інституційно-управлінські, економіко-технологічні, соціально-кадрові,

екологічно-безпекові. Для системної діагностики цих факторів здійснено комплексний аналіз макросередовища та внутрішніх можливостей морегосподарського комплексу за допомогою інструментарію PESTEL та SWOT (TOWS)-аналізу. За результатами аналізу обґрунтовано, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України має здійснюватися шляхом переходу від пасивного очікування завершення воєнних дій до проактивної розбудови адаптивної мультисекторної системи на основі: технологічної автономності, екологічної адаптивності, інституційної резильєнтності.

В ході управлінського аналізу взаємодії морегосподарського комплексу України із соціально-економічною системою прибережних територій проведено комплексне експертне опитування, за результатами якого репрезентативно доведено наявність інституційного розриву у системі морегосподарювання, який виявляється у правовому вакуумі та формалізації ролі прибережних громад, а також наявність домінування серед менеджменту підприємств інерційних поглядів на відновлення інфраструктури до довоєнного стану за одночасного ігнорування науки як драйвера змін, на тлі запиту експертного середовища на створення регіональних платформ «підприємницького відкриття». Усе це актуалізує необхідність впровадження інструментів міжсекторальної взаємодії для переходу до сталої «блакитної» економіки.

З метою вивчення світового досвіду трансформації морегосподарського комплексу та можливості його імплементації в Україні, на засадах ретроспективного аналізу здійснено періодизацію науково-практичних підходів до трансформації морегосподарського комплексу. На засадах компаративного аналізу виокремлені найбільш успішні управлінські технології: модель інтегрованого управління прибережними зонами; кластерна модель управління прибережними зонами та Smart Specialization; екосистемна модель децентралізованого співуправління; модель «Порт-Місто». На засадах бенчмаркінгу обґрунтовано інтегровану безпеково-

центричну модель для України із урахуванням передового світового досвіду (зокрема, французького, скандинавського, південнокорейського, канадського).

У третьому розділі «Управлінська архітектура та організаційно-економічне забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України» розроблено концептуальні засади екосистемного механізму стратегічної трансформації морегосподарського комплексу, надано пропозиції щодо реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу через систему інструментів, змодельовано сценарії розвитку трансформації морегосподарського комплексу у повоєнному відновленні України, а також розроблено дорожню карту впровадження трансформаційних змін у прибережних регіонах України.

У межах обґрунтування організаційно-економічного забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу розроблено концептуальні засади його екосистемного механізму, на основі яких спроектовано функціонально-структурну архітектуру управління морегосподарюванням. Центральним елементом архітектури є Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії, що позиціонується як інституційний центр для управління процесами трансформації та діє в синергії з регіональними морськими радами. Концептуальною основою функціонування Регіональної платформи є механізм синхронізації цільових запитів та інституційних внесків ключових стейкхолдерів: бізнес-сектору, публічного сектору, соціально-екологічного та наукового секторів. Доведено, що виступаючи в ролі цифрового інтелектуального модератора, Регіональна платформа через інструменти «підприємницького відкриття» трансформує індивідуальні потреби секторів на колективні активи регіонального розвитку.

У перспективах повоєнного відновлення реалізація стратегічної трансформації морегосподарського комплексу має відбуватися через систему інструментів: цифрових, ресурсних, соціально-інтеграційних. Особливу увагу тут приділено концепції «соціальної ліцензії на діяльність», як отриманню

визнання і сприйняття прибережною громадою функціонування на її території підприємства морегосподарського комплексу, що є новим для морського сектору.

З метою обґрунтування вибору сценарію трансформації морегосподарського комплексу України та забезпечення довгострокової стійкості прибережних громад в умовах воєнних ризиків та перспективах європейської інтеграції, у роботі застосовано метод сценарного моделювання. Запропонований підхід ґрунтується на оцінюванні ймовірності настання трьох альтернативних траєкторій розвитку морегосподарського комплексу та прибережних територій: інерційної, мобілізаційно-безпекової та екосистемної. Отриманий розподіл ймовірностей (відповідно, 70%, 15% та 15%) демонструє поточні загрози та водночас доводить безальтернативність екосистемного сценарію.

З метою перетворення обраного екосистемного сценарію трансформації у конкретні управлінські дії, розроблено прикладний організаційно-управлінський алгоритм у вигляді Дорожньої карти на прикладі прибережного регіону України (Миколаївської області). Алгоритм визначає чітку послідовність етапів: від антикризового менеджменту подолання інфраструктурних та логістичних обмежень на мікрорівні через міжсекторальну взаємодію підприємств морегосподарського комплексу та прибережних громад до створення високоефективного морського соціально-еколого-економічного простору, інтегрованого у «блакитну» економіку Європейського Союзу. Такий підхід, на відміну від існуючих галузевих програм, поєднує процесну та програмно-цільову методологію стратегічного управління та забезпечує топ-менеджмент підприємств та органи публічної влади гнучким інструментарієм прийняття рішень в умовах сучасних викликів.

Отримані автором результати апробовані й доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій, які використані для стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України як складної соціо-еколого-

економічної системи у роботі Департаменту економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної військової адміністрації; Департаменту морегосподарського комплексу, транспортної інфраструктури та зв'язку Одеської обласної державної адміністрації; ГС «Морський кластер України».

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічна трансформація, морегосподарський комплекс, стала «блакитна» економіка, екосистемний підхід, міжсекторальна взаємодія, регіональна платформа, SMART-спеціалізація, повоєнне відновлення, сценарне моделювання, дорожня карта, інституційна стійкість.

SUMMARY

Kim V.O. Strategic transformation of the maritime complex of Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of PhD in the specialty 073 - Management. - Admiral Makarov National Shipbuilding University. Mykolaiv. 2026.

The dissertation is aimed at substantiating theoretical and methodological provisions and developing scientific and practical recommendations for the strategic transformation of the maritime economic complex of Ukraine.

In the first chapter, «Theoretical and Methodological Foundations of Strategic Transformation of the Marine Economic Complex», outlines the essence and features of strategic transformation in the management system, supplements and expands the theoretical foundations of the functioning and development of the marine economic complex, and summarizes the methodological foundations for studying the transformation processes of the marine economic complex.

In the context of improving the theoretical foundations of strategic management of transformational change, it is proposed to consider strategic transformation as a targeted process of radical qualitative change in the fundamental functioning of a socioeconomic system, ensuring an irreversible transition to a new model of life characterized by economic complexity, a high level of adaptability, and resilience. To clearly distinguish methodologically between the categories of «transformation», «modernization», «reform», «development», a hierarchical model of the interrelationships between these categories has been constructed. Moreover, transformation occupies the highest level in the hierarchy of socio-territorial change as a systemic strategic goal, achieved through the synergy of modernization and reform, and all these processes are purposefully supported by the sphere of regulatory influence.

In addition to and expansion of the theoretical foundations of the functioning and development of the marine economic complex, a definition is proposed from the point of view of the ecosystem approach. We view the marine economic complex as

a complex, adaptive, multisectoral system of economic, technological, social, and environmental interactions between actors from various industries, united by a shared value proposition based on marine resources and waters, whose viability is ensured by self-organization mechanisms and shared responsibility. The internal structure of this complex adaptive system is built on a functional-sectoral principle and includes traditional sectors of the marine economic complex, as well as high-value-added sectors emerging at the intersection of traditional intersectoral integration.

The article proposes the use of an institutional-systemic-transitive construct as a multidimensional methodology for studying the current state of the maritime economic complex, conducting a comprehensive diagnosis of the environment and identifying challenges, modeling alternatives and developing a management model for the strategic transformation of the maritime economic complex.

In the second chapter, «Analysis and assessment of the current state of the marine economic complex of Ukraine», the current state and potential are assessed, and barriers to the development of the marine economic complex are identified, a management analysis of the interaction of the marine economic complex of Ukraine with the socio-economic system of coastal territories is carried out, and the world experience of transforming the marine economic complex with the aim of making it possible is studied.

An assessment of the current state and development potential of Ukraine's maritime industry has identified promising areas for maritime management within the Mykolaiv and Odesa regions. Furthermore, contradictions and imbalances hindering the strategic transformation of Ukraine's maritime industry have been identified, including institutional and managerial, economic and technological, social and personnel, and environmental safety. To systematically assess these factors, a comprehensive analysis of the macroenvironment and the internal capabilities of the maritime industry was conducted using PESTEL and SWOT (TOWS) analysis tools. The analysis substantiates that the strategic transformation of Ukraine's maritime industry should be achieved through a transition from

passively waiting for the end of military operations to the active development of an adaptive multisectoral system based on technological autonomy, environmental adaptability, and institutional resilience.

During a management analysis of the interactions between Ukraine's marine economic complex and the socioeconomic system of coastal territories, a comprehensive expert survey was conducted. The results provided representative evidence of an institutional gap in the marine management system, manifested in a legal vacuum and the formalization of coastal communities' role in renewing enterprise management, while simultaneously ignoring science as a driver of change. This is amidst expert demand for the creation of regional «entrepreneurial discovery» platforms. All of this highlights the need to implement cross-sectoral collaboration tools to transition to a sustainable «blue» economy.

To study global experience in transforming the maritime economic complex and the potential for its implementation in Ukraine, a retrospective analysis was used to categorize scientific and practical approaches to transforming the maritime economic complex. A comparative analysis was conducted to identify the most successful management technologies: an integrated coastal zone management model; a cluster model of coastal zone management and smart specialization; an ecosystem model of decentralized co-management; and the «Port-City» model. Benchmarking was used to substantiate an integrated security-centric model for Ukraine, taking into account best international practices (in particular, French, Scandinavian, South Korean, and Canadian).

In the third chapter, «Managerial architecture and organizational and economic support for the strategic transformation of the marine economic complex of Ukraine», the conceptual foundations of the ecosystem mechanism for the strategic transformation of the marine economic complex are developed, proposals for the implementation of the strategic transformation of the maritime economic complex through a system of tools were provided, scenarios for the development of the transformation of the maritime economic complex in the post-war reconstruction

of Ukraine were modeled, and a roadmap for the implementation of transformational changes in the coastal regions of Ukraine was developed.

As part of the rationale for the organizational and economic support of the strategic transformation of the maritime economic complex, conceptual foundations for its ecosystem mechanism have been developed, which have been used to design a functional and structural architecture for maritime management. The central element of the architecture is the Regional Platform for Intersectoral Interaction, positioned as an institutional center for managing transformation processes and operating in synergy with regional maritime councils. The conceptual basis for the operation of the Regional Platform is a mechanism for synchronizing targeted requests and institutional contributions from key stakeholders: the business sector, the public sector, the socio-environmental sector, and the scientific sector. It has been proven that, acting as a digital intellectual moderator, the Regional Platform, through «entrepreneurial discovery» tools, transforms the individual needs of sectors into collective assets for regional development.

In the prospects for post-war renewal, the strategic transformation of the maritime industry must be implemented through a system of tools: digital, resource-based, and socially integrative. Particular attention is paid to the concept of a «social license to operate» (SLO), which involves gaining recognition and acceptance by coastal communities of the operation of a maritime industry enterprise within their territory, a new concept for the maritime sector.

To justify the choice of a scenario for transforming Ukraine's marine economic complex and ensuring the long-term resilience of coastal communities in the face of military risks and the prospects of European integration, a scenario modeling method was applied in this study. The proposed approach is based on assessing the probabilities of three alternative development trajectories for the marine economic complex and coastal areas: inertial, mobilization-safe, and ecosystem-based. The resulting probability distribution (70%, 15%, and 15%, respectively) demonstrates the current threats and demonstrates the ecosystem-based scenario is the only viable option.

In order to translate the selected ecosystem transformation scenario into specific management actions, an applied organizational and management algorithm was developed in the form of a roadmap using the example of a coastal region of Ukraine (Mykolaiv region). The algorithm defines a clear sequence of stages: from crisis management to overcome infrastructural and logistical constraints at the micro level, through intersectoral interaction between maritime enterprises and coastal communities, to the creation of a highly effective marine socio-ecological-economic space integrated into the European Union's blue economy. Unlike existing sectoral programs, this approach combines process-based and program-based strategic management methodology and provides top management of enterprises and public authorities with flexible decision-making tools to address today's challenges.

The results obtained by the author were tested and brought to the level of specific practical recommendations, which were used to the strategic transformation of Ukraine's maritime economic complex as a complex socio-ecological-economic system. These recommendations were used by the Department of Economic Development and Regional Policy of the Mykolaiv Regional Military Administration; the Department of Maritime Economic Complex, Transport Infrastructure, and Communications of the Odesa Regional State Administration; Ukrainian Maritime Cluster.

Keywords: strategic management, strategic transformation, maritime economic complex, sustainable blue economy, ecosystem approach, intersectoral interaction, regional platform, SMART specialization, post-war reconstruction, scenario modeling, roadmap, institutional sustainability.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Irtyshcheva I., **Kim V.**, Kletsov Y. (2022). Managing business processes in the conditions of the development of the digital economy: global and national experiences. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 8, No. 5, 2022. 101-107 pages. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-101-107> (0,3 друк. арк., особистий внесок автора: проаналізовано використання цифрових технологій українськими підприємствами – 0,1 друк. арк.)
2. Кім В.О. Менеджмент міжсекторальної взаємодії у прибережних регіонах. *Економічний простір*. 2026. №211. С.116-122. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.116-122> (0,3 друк. арк.)
3. Волосюк М.В., **Кім В.О.** Інституціоналізація процесу підприємницького відкриття в державній регіональній політиці. *Бізнес Інформ*. 2025. №11. С.152-160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-152-160> (0,39 друк. арк., особистий внесок автора: доведено, що в умовах зовнішніх шоків компонент безпеки має бути визначений як обов'язковий стратегічний критерій для пріоритетів смарт-спеціалізації; виявлено критичну необхідність об'єднання інституційно роз'єднаних сфер управління смарт-спеціалізацією – 0,29 друк. арк.)
4. **Кім В.О.**, Клецов Є.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Христофоров В.О. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т.2. С.238-248. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-238>. (0,5 друк. арк.; особистий внесок автора: проаналізовано дані про впровадження інновацій на промислових підприємствах за 2000-2020pp. - 0,1 друк. арк.)
5. Михайлов М.С., Сєнкевич О.Ф., **Кім В.О.**, Прокопенко Н.О., Кльоц Ю.Ю. Наукові підходи щодо стратегічного управління інноваційними процесами: регіональні та національні особливості. *Вісник ХНАУ ім. В.В.*

Докучасва. Серія «Економічні науки». 2019. № 4. Т.1. С.186-200. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-4-1-186> (0,22 друк. арк.; особистий внесок автора: проаналізовано зарубіжний досвід регіонального інноваційного розвитку - 0,05 друк. арк.)

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

6. Кім В.О. Соціальна ліцензія на діяльність як інструмент трансформації морегосподарського комплексу України. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль-Збараж, 22 травня 2026 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2026. С.358-361. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/1446> (0,2 друк. арк.)

7. Кім В.О. Морегосподарський комплекс України: синтез європейських концепцій і національних практик для інноваційної трансформації. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 листопада 2025р, м. Харків). Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2025. С.586-590. (0,23 друк. арк.)

8. Кім В.О. SMART-спеціалізація як методологічна основа інноваційної трансформації морегосподарського комплексу України. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (20 листопада 2025р., м. Тернопіль). Тернопіль: ЗУНУ. 2025. С.241-244. (0,18 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ.....	28
1.1. Сутність та особливості стратегічної трансформації в системі менеджменту	28
1.2. Теоретичні основи функціонування та розвитку морегосподарського комплексу	51
1.3. Методологія дослідження трансформаційних процесів морегосподарського комплексу.....	67
Висновки до Розділу 1.....	86
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	89
2.1. Оцінка поточного стану, потенціалу та ідентифікація бар'єрів розвитку морегосподарського комплексу	89
2.2. Управлінський аналіз взаємодії морегосподарського комплексу України із соціально-економічною системою прибережних територій....	121
2.3. Світовий досвід трансформації морегосподарського комплексу та можливості його імплементації в Україні.....	137
Висновки до Розділу 2.....	158
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКА АРХІТЕКТУРА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	161
3.1. Концептуалізація екосистемного механізму стратегічної трансформації морегосподарського комплексу.....	161
3.2. Інструментарій реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу	178

3.3. Стратегічні сценарії та дорожня карта впровадження трансформаційних змін у прибережних регіонах України	198
Висновки до Розділу 3.....	215
ВИСНОВКИ.....	218
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	224
ДОДАТКИ.....	248

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. У системі сучасного стратегічного менеджменту потребують фундаментального переосмислення питання управління складними адаптивними системами в умовах невизначеності та постійних безпекових потрясінь. Виклики сьогодення довели, що класичні лінійні моделі стратегічного планування, засновані на стабільних тенденціях та нормативному прогнозуванні ресурсів, повністю втратили свою ефективність. Все більшого значення набувають концепція динамічних можливостей організаційних систем, гнучкі стратегії розподілу ресурсів, багаторівневі моделі стійкості систем тощо. Здатність системи адаптуватися, реагувати, відновлюватися та процвітати в умовах різних викликів, потрясінь та катастроф більше не перевага, а необхідність.

Сучасний стан морегосподарського комплексу України є яскравим відображенням цієї загальної управлінської проблеми. Традиційні уявлення про його вигідне просторово-географічне розташування, найбільшу протяжність берегової лінії та виключну економічну зону більше не гарантують автоматичної конкурентоспроможності. В умовах тривалої військової блокади та широкомасштабного руйнування інфраструктури ці просторові ресурси стали об'єктом безпрецедентних військових, логістичних та інституційних викликів.

Окрім цих внутрішніх потрясінь у сфері безпеки, розвиток вітчизняного морегосподарського комплексу відбувається на тлі посилення процесів європейської інтеграції та жорстких вимог до синхронізації з нормативно-правовою базою Європейського Союзу. Це ставить перед менеджментом морських підприємств виклик не лише фізичного виживання, а й термінової адаптації до світових стандартів, зокрема Стратегії ЄС щодо сталої «блакитної» економіки. Водночас, аналіз сучасної практики управління морегосподарськими підприємствами провідних морських держав демонструє, що їхня конкурентоспроможність та системна стійкість сьогодні

забезпечується не розширенням потужностей, а впровадження інноваційних технологій управління.

Динаміка регуляторних ініціатив останніх років в Україні свідчить про чітке усвідомлення нового інституційного ландшафту. Ми спостерігаємо фундаментальні зміни парадигми управління: від сервісної моделі взаємодії через Положення КМУ про портал «Дія» (2019) та відмови від ресурсно-експортної орієнтації згідно з Національною економічною стратегією на період до 2030 року (2021) до нормативного закріплення курсу на європейську інтеграцію (2022) та Плану відновлення України (2022), які вимагають прозорості, конкурентності та «зеленої» модернізації. Крім того, запуск оборонного кластера Brave1 (2023) визначив трансформацію економіки в бік високотехнологічного сектору оборонних технологій, підтверджуючи роль держави як інвестора в інновації, тоді як План України щодо Ukraine Facility (2024) остаточно встановив часові рамки (до 2027 року) для системної цифровізації. У поєднанні з галузевою базою регулювання морської діяльності - Морською доктриною України, Законом України «Про морські порти України», Стратегією розвитку морських портів до 2038 року, Кодексом торговельного мореплавства, а також Законом України «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів» та Водним кодексом - існує комплексна, дуже диверсифікована нормативно-правова база.

Однак системний аналіз цієї нормативно-правової бази крізь призму Закону України «Про засади державної регіональної політики» виявляє значну прогалину в управлінні. Чинні нормативно-правові акти регулюють окремі складові морегосподарського комплексу ізольовано, без належної міжгалузевої синхронізації та врахування вимог безпекоорієнтованого просторового планування прибережних територій. Таким чином, на національному рівні сформовано сильний законодавчий запит на інноваційні зміни, але цілісний організаційно-економічний інструментарій, здатний

консолідувати ці розрізнені нормативно-правові акти в екосистемний механізм, залишається відсутнім.

Загалом проблема стратегічної трансформації та модернізації соціально-економічних систем є вкрай актуальною серед зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: O. Azizov, P. Bansal, J. Bryson, P. Buła, F. Castellacci, M. DesJardine, B. George, Yu. Honcharov, M. Łukaszewicz, J. Martusewicz, O. Melnychenko, J.M. Natera, O. Nosova, D.W. Rasmussen, A. Wierzbic, Y. Yang, М. Біль, Т. Васильців, А. Васіна, Є. Івченко, М. Кизим, Є. Кирилюк, Д. Матрунчик, М. Мельниченко, Р. Тульчинський, В. Хаустова, А. Череп, Л. Чернюк, Ю. Шайгородський та інші. Безпосередньо вивченню питань управління морегосподарюванням присвячені наукові праці: M. Elhussieny, M. Elliott, A. Fleming, P.C. González-Espinosa, U.J. Jimmy, K. Kelly, A.S. Levine, D.L. Lopez-Carr, P. Mistri, L.A. Pace, V. Parsyak, G. Pauli, G.T. Pecl, L. Richmond, A. Vashchylenko, O. Zhukova, М. Волосюк, С. Горбаченка, Н. Гусаріної, М. Диби, О. Князевої, О. Корнієнко, Н. Лисенко, М. Петрушенка, І. Сіренка, Л. Сотниченко та інших. Специфіку розвитку регіонів та прибережних територій досліджують у своїх працях: N. Rangel-Buitrago, T. Giarrizzo, L. Brabo, F.J.S. Filho, A. Warمیńska, В. Антонюк, М. Бутко, І. Вахович, І Гончаренко, Т. Пепа, О. Карпенко, С. Ханін, М. Шашина та інші.

Визнаючи вагомий внесок зазначених науковців у розробку теоретичних засад стратегічного управління та планування, морегосподарювання та регіонального розвитку, вважаємо необхідним дослідити та переосмислити трансформацію морегосподарського комплексу України крізь призму управлінської парадигми, що базується на принципах екосистемності, міжсекторальної взаємодії, імплементації концепції сталої «блакитної» економіки, регіональної SMART-спеціалізації та безпекової стійкості. Саме цей наявний науковий та практичний вакуум зумовлює вибір теми, мету та основні завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Результати наукових пошуків, розроблені та систематизовані теоретико-методичні положення й

висновки дисертаційного дослідження відповідають тематиці науково-дослідних робіт Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, зокрема темам: «Сталий розвиток України та її регіонів в умовах посилення інтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0115U0001493), в якій автором надано пропозиції щодо забезпечення сталості регіону в умовах євроінтеграції; «Розвиток механізмів логістичного управління на підприємствах морегосподарського комплексу» (номер державної реєстрації 0115U003474), в якій автором надано пропозиції щодо інструментарію стратегічного управління, що дозволить топ-менеджменту підприємств морегосподарського комплексу приймати проактивні управлінські рішення в умовах невизначеності та безпекових шоків.

Мета і задання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України.

Реалізація мети дослідження зумовила об'єктивну необхідність визначення і вирішення певного комплексу **завдань**, зокрема:

- окреслення сутності та особливостей стратегічної трансформації в системі менеджменту;
- доповнення та розширення теоретичних основ функціонування та розвитку морегосподарського комплексу;
- узагальнення методологічних основ дослідження трансформаційних процесів морегосподарського комплексу;
- оцінювання поточного стану, потенціалу та ідентифікація бар'єрів розвитку морегосподарського комплексу;
- проведення управлінського аналізу взаємодії морегосподарського комплексу України із соціально-економічною системою прибережних територій;
- вивчення світового досвіду трансформації морегосподарського комплексу та можливості його імплементації в Україні;

- розробка концептуальних засад екосистемного механізму стратегічної трансформації морегосподарського комплексу;
- надання пропозицій щодо реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу через систему інструментів;
- моделювання сценаріїв розвитку трансформації морегосподарського комплексу у повоєнному відновленні України та розробка дорожньої карти впровадження трансформаційних змін у прибережних регіонах України.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління трансформаційними змінами.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні й прикладні засади стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України як складної соціо-еколого-економічної системи.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та розв’язання поставлених завдань у дисертаційній роботі використано: загальнологічні методи (аналізу, синтезу, дедукції, індукції, аналогії, моделювання, абстрагування та узагальнення) для обґрунтування та поглиблення категоріально-понятійного апарату стратегічної трансформації; ретроспективний та компаративний аналіз – для генезису науково-практичних підходів до морегосподарської діяльності та порівняльного оцінювання національних моделей управління провідних морських держав світу; управлінський бенчмаркінг – для обґрунтування архітектури інтегрованої безпеково-центричної моделі управління морегосподарським комплексом України та прибережними територіями; нормативний аналіз - для моніторингу та систематизації чинного законодавства України та Європейського Союзу в галузі регулювання морської діяльності; соціологічні методи (експертне оцінювання, анкетування) – для аналізу експертних відповідей щодо взаємодії морегосподарського комплексу України із соціально-економічною системою прибережних територій; методи стратегічного аналізу (PESTLE-аналіз) – для систематизації та оцінки макроекономічних чинників, що визначають умови

функціонування морегосподарського комплексу України; інструменти стратегічного планування (SWOT- та TOWS-аналіз) - для ідентифікації сильних і слабких сторін, ризиків та можливостей морегосподарського комплексу України, а також для розробки матриці взаємозв'язків між ними; структурно-функціональний аналіз - для проєктування Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії; стратегічне сценарне моделювання – для побудови та верифікації ймовірності настання трьох альтернативних траєкторій розвитку морегосподарського комплексу України; метод графічного моделювання - для візуалізації архітектури управління, взаємозв'язків стейкхолдерів та етапів переходу прибережних громад до парадигми сталої «блакитної» економіки; процесний та програмно-цільовий методи - для розробки Дорожньої карти впровадження трансформаційних змін у прибережних регіонах України (на прикладі Миколаївської області).

Інформаційну основу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних науковців з проблематики стратегічного управління, повоєнного відновлення та розвитку морегосподарського комплексу; вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти, що регламентують реалізацію державної морської та регіональної політики, а також стандарти Європейського Союзу в галузі сталої «блакитної» економіки; статистичних звітів та аналітичних доповідей міжнародних організацій, зокрема ООН, Світового банку, СОТ та Європейської Комісії щодо розвитку Blue Economy; матеріали Міністерства економіки України, Міністерства розвитку громад та територій України; інформація Державної служби статистики України; звітні та аналітичні дані ДП «Адміністрація морських портів України» та звіти профільних підприємств морської індустрії; матеріали та аналітичні звіти ГС «Морський кластер України»; стратегічні програми розвитку органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій Миколаївської та Одеської областей; аналітичні та інформаційні видання професійних організацій; первинні дані власного соціологічного дослідження автора, включаючи результати експертного опитування представників менеджменту

підприємств морегосподарського комплексу, публічної влади та наукових установ.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України. Так, у дисертації:

вперше:

розроблено прикладний організаційно-управлінський алгоритм практичної реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу у вигляді Дорожньої карти. Алгоритм побудовано на прикладі прибережного регіону України (Миколаївської області) та визначає чітку послідовність практичного та поетапного переходу від антикризового менеджменту подолання інфраструктурних та логістичних обмежень на мікрорівні через міжсекторальну взаємодію підприємств морегосподарського комплексу та прибережних громад до створення високоефективного морського соціально-еколого-економічного простору, інтегрованого у «блакитну» економіку Європейського Союзу. Такий підхід, на відміну від існуючих галузевих програм, поєднує процесну та програмно-цільову методологію стратегічного управління та забезпечує топ-менеджмент підприємств та органи публічної влади гнучким інструментарієм прийняття рішень в умовах сучасних викликів.

удосконалено:

стратегічне сценарне моделювання трансформаційних змін морегосподарського комплексу України в умовах воєнних ризиків та перспектив європейської інтеграції шляхом прогнозування ймовірності трьох альтернативних траєкторій розвитку морегосподарського комплексу та прибережних територій (інерційної – з ймовірністю 70%; мобілізаційно-безпековою – 15%; екосистемно-трансформаційною – 15%) та обґрунтування безальтернативності вибору саме екосистемного сценарію для забезпечення довгострокової стійкості прибережних громад;

організаційно-економічне забезпечення інституційного середовища морської діяльності шляхом створення функціонально-структурної архітектури забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу. Центральним елементом удосконаленої архітектури є Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії, що позиціонується як інституційний центр для управління процесами трансформації та діє в синергії з регіональними морськими радами. Це дозволяє через управлінські механізми «підприємницького відкриття» консолідувати обмежені ресурси стейкхолдерів у колективні активи сталого розвитку прибережних територій;

інструментарій реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу, який структуровано за трьома векторами: 1) цифрові; 2) ресурсні; 3) соціально-інтеграційні. У межах визначених векторів обґрунтовано доцільність імплементації в практику вітчизняних морегосподарських підприємств концепції «соціальної ліцензії на діяльність».

набули подальшого розвитку:

теоретичні засади стратегічного управління трансформаційними змінами шляхом побудови ієрархічної моделі взаємозв'язку категорій суспільно-територіальних змін. Встановлено чітке методологічне розмежування та підпорядкованість категорій: «трансформація», «модернізація», «реформування», «розвиток». Стратегічну трансформацію визначено як цілеспрямований процес радикальної якісної зміни фундаментальних основ функціонування соціально-економічної системи, що забезпечує незворотний перехід до нової моделі життєдіяльності, яка характеризується економічною складністю, вищим рівнем адаптивності та резильєнтності;

науковий базис дослідження щодо визначення категорії «море́господарський комплекс», що дало змогу встановити сутнісну дефініцію дослідження. Так, море́господарський комплекс, на відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати як складну адаптивну мультисекторну систему економіко-технологічних, соціальних та екологічних взаємодій

суб'єктів різної галузевої приналежності, які об'єднані спільною ціннісною пропозицією на базі морських ресурсів та акваторій, чия життєздатність забезпечується механізмами самоорганізації, спільною відповідальністю стейкхолдерів та здатністю до проактивної трансформації у відповідь на зовнішні виклики. Побудовано внутрішню структуру цієї системи за функціонально-секторальним принципом;

методологічні підходи дослідження трансформаційних процесів морегосподарського комплексу шляхом використання запропонованого інституційно-системно-транзитивного конструкту як багатовимірної методології через складність морегосподарського комплексу та додаткового впливу воєнного стану й перспектив повоєнного відновлення і європейської інтеграції;

методичний інструментарій комплексної діагностики та оцінювання потенціалу розвитку вітчизняного морегосподарського комплексу в сучасних умовах. На відміну від існуючих підходів, що спираються виключно на аналіз динаміки ретроспективних статистичних показників, запропонований інструментарій поєднує: традиційні методи стратегічного аналізу, соціологічні методи експертного оцінювання, компаративний аналіз кращих світових практик і моделей управління, авторський підхід до ідентифікації бар'єрів, що стримують стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу України. Це дозволило забезпечити багаторівневу перевірку даних та створити об'єктивну аналітичну основу для стратегічного прогнозування і сценарного моделювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони апробовані та доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій. Зокрема, напрацювання щодо переорієнтації морегосподарських підприємств на засадах «блакитної» економіки, мінімізації негативного впливу морегосподарської діяльності на інфраструктуру громад, диверсифікації економіки прибережних громад Миколаївської області через розвиток аквакультури та прибережної логістики, впроваджені в роботу

Департаменту економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної військової адміністрації (довідка № 149/12-01.01-19 від 06.03.2026р.); пропозиції щодо формування «зелених цифрових коридорів» та архітектури цифрового офісу управління узбережжям, а також щодо адаптації суб'єктів морегосподарського комплексу до стандартів «блакитної» економіки ЄС та критеріїв ESG, впроваджені в роботу Департаменту морегосподарського комплексу, транспортної інфраструктури та зв'язку Одеської обласної державної адміністрації (довідка № 492/01.1-12/2-26/116 від 12.05.2026р.); результати дослідження, зокрема концептуальну модель Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії, інструментарій підприємницького відкриття та сценарне моделювання стратегічної трансформації МГК, впроваджено в аналітичну та проєктну діяльність ГС «Морський кластер України» (довідка № 05/1 від 25.05.2026р.). Основні положення та отримані результати дисертаційного дослідження впроваджено у навчальний процес Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (довідка № 01.1-07/01/2259 від 10.06.2026р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійної наукової роботи здобувача, в якій викладено авторський підхід до стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України. Автором особисто розроблено наукові положення, висновки та пропозиції, що виносяться на захист. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї й положення, які належать дисертанту. Внесок автора у публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено окремо у списку праць.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дисертації доповідалися, обговорювалися та отримали схвальні відгуки на 3 науково-практичних конференціях: X науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 20 листопада 2025р.); XX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та

практики» (м. Харків, 21 листопада 2025р.); VII Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль-Збараж, 22 травня 2026 року).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено у 8 наукових публікаціях, з них: 5 публікацій, в яких відображено основні наукові результати, у тому числі 1 стаття у науковому періодичному виданні, що включено до наукометричної бази Web of Science Core Collection; 4 статті у наукових виданнях, що включені до переліку наукових фахових видань України; 3 наукові публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації. Загальний обсяг опублікованих праць становить 2,32 друк. арк., особисто автору належить 1,45 друк. арк., серед них: наукових праць, в яких розкрито основні результати наукових досліджень за темою дисертації, - 0,84 друк. арк.; наукових праць, що додатково відображають наукові результати дисертації, - 0,61 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст дисертації становить 207 сторінок друкованого тексту. Загальний обсяг роботи складає 253 сторінки друкованого тексту. Наукова праця містить 12 таблиць (з них 5 таблиць розміщено на окремих сторінках) та 34 рисунки (з них 5 рисунків розміщено на окремих сторінках) та 1 додаток на 6 сторінках. Список використаних джерел налічує 181 найменування і охоплює 24 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Сутність та особливості стратегічної трансформації в системі менеджменту

У сучасному світі, що характеризується Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA), а віднедавна ще й Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible (BANI), традиційні підходи до управління стають недостатньо ефективними. Стратегічна трансформація - це фундаментальний, комплексний процес змін, який охоплює не лише коригування цілей, але й глибоку переорієнтацію організаційної культури, бізнес-моделей, операційних процесів та технологічних основ для досягнення стійкої конкурентної переваги та довгострокової життєздатності. Цей процес є відповіддю на зовнішні виклики та внутрішні потреби, що вимагає від керівництва не просто адаптації, а постійного та проактивного переосмислення своєї сутності. Таким чином, стратегічна трансформація виходить за рамки одноразової реформи та стає ключовою парадигмою сучасного управління, забезпечуючи механізм переходу від реактивного існування до свідомого та цілеспрямованого розвитку в середовищі постійних змін.

Термін «трансформація» має чітке визначення в кількох ключових наукових та практичних сферах, а також функціонує як категорія управління та економіки, але базується на філософському та загальнонауковому розумінні.

Оксфордський словник визначає «трансформацію» як «повну зміну в комусь / чомусь» [71]. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови знаходимо визначення «трансформації» як «зміни, перетворення виду, форми, істотних властивостей і т. ін. чого-небудь» [109].

Кембриджський словник розкриває цю дефініцію як «повну зміну зовнішнього вигляду чи характеру чогось чи когось, особливо для покращення цієї речі чи людини» [15]. І тут ми бачимо філософське розуміння терміну «трансформація» в напрямку не просто «повної зміни» сутності, форми або природи об'єкта чи системи, а «якісної зміни», що веде до створення нової якості або нової форми існування. А це ускладнює розмежування між категоріями «трансформація» і «розвиток».

Як узагальнює М. Волосяк [111], «переважна більшість існуючих визначень категорії «розвиток» характеризуються різноманітними змінами, що призводять до оновлення якісного стану об'єкту» [111].

Розвиток завжди передбачає зміни, але ці зміни можуть мати різну природу, глибину та швидкість. У контексті менеджменту та соціально-економічних систем їх прийнято класифікувати за ступенем радикальності:

1) еволюційно-адаптивні зміни, які виникають як пряма реакція на зовнішні подразники і мають на меті відновлення рівноваги.

У цьому контексті цікавим є наукове дослідження G. Mazhara та Yu. Koryshtenska [58], що пов'язує еволюцію промислових парадигм з адаптивною поведінкою підприємств. Дослідники доводять, що «адаптивність стає стратегічною компетенцією, а не лише операційною рисою. Вона охоплює не лише структурну гнучкість або інноваційний потенціал, але й когнітивну здатність передбачати та реагувати на приховані ризики та можливості – те, що можна назвати когнітивно керованою адаптивністю» [58, с.223].

У науковій праці «Industry 4.0 to Industry 5.0» [41] автори стверджують, що «справжні зміни систем не відбуваються лише через ребрендинг чи перенумерацію. Деякі зміни систем - це поступові адаптації, що виправляють проблеми. Інші зміни систем - це зміни поколінь, які відображають спадкоємність з часом, технологічний прогрес або суспільний розвиток. Поступові адаптації та зміни поколінь часто перетинаються в перехідні періоди» [41].

Таким чином, еволюційно-адаптивні зміни є основними передумовами життєздатності системи, що забезпечують тактичну гнучкість та виживання в поточному середовищі. Однак це являє собою лише першу фазу розвитку. Ця фаза відновлює рівновагу, але не створює принципово нової сутності.

2) інноваційні зміни, які пов'язані з появою чогось нового, що покращує ефективність або створює нову ринкову можливість, але може бути інтегроване в стару організаційну структуру.

Беззаперечним є важливість інновацій як фактору економічного зростання та конкурентоспроможності. Зарубіжні та вітчизняні вчені зосереджені на вивченні системних умов, що дозволяють генерувати інновації. Як зазначають М. Поляков, І. Ханін, Г. Шевченко, В. Білозубенко, М. Корнєєв [77], «необхідним видається аналіз історичних обставин, поєднання цивілізаційних, інституційних, політичних, соціальних та економічних умов, що визначають інноваційну ефективність у певній країні. Наприклад, це стосується специфіки капіталістичної моделі в певній країні, яка може не сприяти орієнтації економіки на інновації. Аналогічно, необхідним є аналіз основних умов формування та реалізації державної інноваційної політики, яка є проявом більш системних факторів» [77, с.360].

Ю. Гончаров, О. Могилевська, Л. Романова, О. Фещенко [35] у своєму науковому дослідженні дійшли висновку, що «швидкість переходу до інноваційного розвитку економіки у значній мірі залежить від держави, оскільки саме вона здатна вплинути на процеси генерування інновацій та їх комерціалізації» [35, с.193].

І. Уоо та С.-Г. Уї [98] дійшли висновку, що «інновації в технологічному, економічному, суспільному та політичному секторах будуть розвиватися разом. Тому негативні явища, що виникають у цьому процесі, не можуть бути вирішені лише внутрішніми зусиллями в межах економічного сектору, а повинні бути покращені шляхом взаємодії між технологічним та суспільним секторами в рамках інтегрованих та взаємопов'язаних соціальних систем» [98].

Отже, інноваційні зміни є рушійною силою якісного зростання, створення нових продуктів і можливостей, але вони системно залежні. Вищезгадані дослідження демонструють, що їхня ефективність та швидкість комерціалізації визначаються не лише внутрішнім потенціалом компанії, а й складним набором зовнішніх, взаємопов'язаних факторів - від специфіки національної економічної моделі до цілеспрямованої державної політики. Це означає, що хоча інновації можуть бути інтегровані в існуючу структуру, їх успіх завжди вимагає зміни зовнішньої інституційної парадигми.

3) трансформаційні зміни - це найбільш глибинний, холістичний (цілісний) та незворотний тип змін. Вони виникають, коли накопичення еволюційних та інноваційних змін стає недостатнім, і система потребує якісного стрибка.

Як зазначає Є.А. Івченко [126], «поняття «трансформація» набуло широкого використання в суспільних науках у другій половині XX ст. для характеристики новітніх процесів, пов'язаних із радикальними структурними змінами національних економік» [126]. Однак в Україні багато вчених почали активно осмислювати його на початку 2000-х років. Однозначно назвати першого вченого, який ввів поняття «трансформації» як категорію, неможливо, оскільки філософи, соціологи та економісти почали працювати над цим концептом одночасно, намагаючись осмислити посткомуністичні зміни в Україні.

Основні підходи до розуміння категорії «трансформація» виділила у вітчизняній науці Л. Чернюк [176], яка ототожнювала терміни «трансформація» і «структурні зрушення» (зокрема, економічні) і на початку 2000-х років визначала суть цих процесів у «переході від історично перевіреної та економічно неефективної адміністративно-командної моделі до відносно ефективної ліберально-капіталістичної, соціально орієнтованої ринкової моделі організації економічного життя суспільства» [176, с. 253]. Тобто мова йшла про принципові зміни у внутрішній структурі соціально-економічної системи та зовнішніх зв'язках структурних елементів.

Натомість, у 2010-х роках (в контексті впливу Помаранчевої революції) фокус трансформацій змістився у площину політичної модернізації та демократичних перетворень. Трансформаційна динаміка в Україні набула переважно політико-інституційного характеру. У науковому дискурсі ці процеси ідентифікувалися як «модернізаційна політична стратегія суспільства - рух до демократії» [178]. Ключовими напрямками цих трансформацій були: формування системи управління, що базується на правовій базі та забезпечує конституційний розвиток країни; інституціоналізація парламентаризму та реформа судової системи; розвиток політичного плюралізму шляхом створення партійної системи та функціонування незалежних медіа; формування інституту місцевого самоврядування та нової політичної еліти. На думку Ю. Шайгородського [178], «складність трансформаційних процесів полягає в необхідності врахування старих і напрацювання нових моделей суспільного розвитку, насамперед удосконалення політичної системи та реорганізації політичної влади...» [178]. Сутнісно, ці перетворення були спрямовані на рух до відкритого суспільства з властивим йому плюралізмом у всіх сферах, а також на розвиток структур громадянського суспільства та правової держави.

Наукові дослідження останніх років нерозривно пов'язують процеси трансформації з процесами розвитку через перехід системи до нового якісного рівня:

1. «Трансформація розглядається в кількісному вираженні як велика, далекосяжна, глибока зміна. Трансформація спрямована на зменшення економічних, політичних, соціальних дисбалансів. Вона сприяє більшій визначеності у взаємовідносинах економічних агентів. Успішна трансформація супроводжується вирішенням суперечностей, спрямованих на зменшення економічних дисбалансів та сприяння досягненню якісного рівня» (О. Nosova, 2022) [67];

2. «Трансформація - це процес, метою якого є формування абсолютно нової системи відносин, зв'язків та структури, з абсолютним

виключенням можливості повернення до попередньої системи. Її результатом буде підвищення ефективності та продуктивності. На завершальному етапі трансформація приведе до повноцінного формування нової системи, її структури, зв'язків та відносин» (*P. Buła, O. Melnychenko, 2023*) [13];

3. «Трансформація - закономірний та (або) цільовий і регульований процес, що модифікує існуючі та (або) створює нові системи, які здійснюють тривалі впливи на інші явища і процеси в єдності змін» (*М. Біль, 2024*) [102];

4. «Трансформація означає якісні зміни або формування економічної системи різного рівня, що забезпечує перехід на новий етап функціонування та розвитку» (*М. Мельниченко, 2025*) [145].

На відміну від структурно-економічного фокусу 2000-х та політико-інституційного характеру 2010-х, трансформація в Україні у 2020-х роках (особливо в контексті широкомасштабної військової агресії та європейської інтеграції) набуває системно-якісного та цільового характеру. Це цілеспрямований та регульований процес, метою якого є формування абсолютно нової системи взаємовідносин, зв'язків та структури. Ключовою особливістю є абсолютне виключення будь-якого повернення до попередньої системи, що має підвищити ефективність та продуктивність нової системи. Це означає перехід від часткових змін до фундаментальної реструктуризації на основі сталого розвитку та європейських стандартів.

Враховуючи, що трансформаційні процеси 2020-х років мають системно-якісний та цільовий характер, вони радикально відрізняються від поняття «розвиток», що часто асоціюється з еволюційними змінами. Це обумовлює необхідність термінологічної сегрегації цих категорій. Таким чином, можемо стверджувати, що ключова відмінність між «розвитком» та «трансформацією» полягає у характері змін, природі руху, механізмі регулювання та кінцевій меті (результаті) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові відмінності категорій «розвиток» і «трансформація»*

Ознака	«Розвиток»	«Трансформація»
<i>Характер змін</i>	поступовий, довгостроковий	фундаментальний
<i>Природа руху</i>	лінійний або спіральний	стрибкоподібний, нелінійний
<i>Механізм регулювання</i>	регульований, але оптимізаційний (на покращення існуючого)	цільовий, системно- формуючий (на створення нової системи)
<i>Кінцева мета</i>	поліпшення існуючої сутності	інноваційність / виживання / формування нової системи

* Складено автором

Слід зазначити, що у науковому дискурсі часто виникає запитання щодо регульованості обох категорій. Дійсно, «розвиток» також є об'єктом публічного управління та регулюється через стратегічне планування та фінансові механізми. Однак, регулювання розвитку має переважно оптимізаційний характер і спрямоване на підвищення ефективності та динаміки існуючої системи. Натомість, регулювання «трансформації» є цільовим, системно-формуючим процесом, що має на меті створення абсолютно нової системи, виключаючи можливість повернення до попередніх структур. Саме цей революційний, незворотний та системно-конструюючий характер управління є ключовою ознакою, що якісно розрізняє ці дві категорії (табл. 1.1).

У контексті необхідності створення нової системи, постає потреба у відокремленні процесу «трансформації» від «реформування» та «модернізації», що є менш радикальними науковими категоріями.

На відміну від трансформації, реформування є інструментальною, частинною зміною, сфокусованою на вдосконаленні певних інститутів чи механізмів. Так, наукове дослідження А.Ю. Васіної [107] прямо вказує на те,

що реформа (як складова реформування) має інструментальний і частковий характер, на відміну від зміни основ системи, яку передбачає трансформація. Реформа визначається як «змістовні і формальні зміни без перетворення тих чи інших основ суспільних, економічних та інших відносин» [107, с.9].

Таким чином, якщо трансформація визначає стратегічну, системно-формуєчу мету, то реформування виступає як інструментальний механізм її досягнення. Враховуючи необхідність забезпечення цільового та регульованого переходу до нової якісної економічної системи, наукові дослідження, що відповідають сучасним викликам (зокрема, в контексті повоєнної відбудови), закономірно зміщують фокус на вироблення конкретних, частинних і дієвих заходів.

Так, І. Хмарська, К. Кучерява, І. Клімова [173] наголошують на «перебудові структури економіки, реформуванні механізмів регулювання МСБ, реформуванні ринку праці, реформі управління державною власністю, реформі ринків, реформі правоохоронних органів» [173] в контексті післявоєнного реформування економіки України та євроінтеграції. А.О. Шишковський, О.Г. Бродовська [181] «пріоритетними кроками, які мають бути зроблені у повоєнний період першочергово», вважають «реформи правоохоронних органів, судової системи, децентралізації, запровадження системи публічних онлайн-закупівель Prozorro тощо» [181, с.123]. О.М. Іваницька, К.В. Якименко [125] наполягають на «широкомасштабних реформах в системі публічного управління, а також безпековому секторі» [125, с.82].

Отже, у сучасних умовах в Україні велика кількість наукових праць пропонують низку реформ, спрямованих на вдосконалення ключових інститутів та механізмів, які є необхідними для забезпечення стійкості та подальшої інтеграції національної економіки.

Модернізація ж має технологічно-функціональний характер, оновлюючи систему до актуальних стандартів, але не змінюючи її фундаментальну сутність. Загальновизнано, що модернізація (від фр. modern -

сучасний) - це процес оновлення, приведення існуючих систем, інститутів чи технологій у відповідність до сучасних, передових стандартів. «Модернізація - зміна, удосконалення, що відповідає сучасним вимогам» [15].

Як вірно зазначив Т.Б. Ковч [138], «особливого значення модернізація набуває для країн, що стикаються із глибокими кризовими явищами, такими як військові конфлікти, економічний спад або соціальна дезінтеграція. Україна сьогодні перебуває у стані воєнного та післявоєнного відновлення, що потребує комплексного підходу до модернізації» [138]. Слід зазначити, що глибока криза в Україні виступає каталізатором та історичною необхідністю модернізації. Військовий конфлікт руйнує фізичний, інфраструктурний та економічний капітал. Модернізація - єдиний спосіб не просто оновити, а досягти прискореного оновлення на основі нових, більш сталих та енергоефективних технологій. У повоєнний період модернізація стає питанням національної економічної безпеки та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

На цьому наголошує і В.П. Антонюк [101] у своєму науковому дослідженні, зазначаючи, що «значні руйнування економіки України внаслідок війни ставить завдання не просто її відбудови, а кардинальної модернізації для досягнення більшої стійкості та внутрішніх можливостей забезпечення обороноздатності країни. Це вимагає інтенсивного впровадження інноваційних технологій та виробництв» [101, с.155].

«Основний контекст модернізації полягає у всебічному та систематичному розвитку конкретної країни. Навіть якщо розглядати лише модернізацію економіки (тобто модернізацію окремої підсистеми суспільства), передбачаються дії, спрямовані на виведення суспільства на світовий рівень розвитку. Модернізація розглядається як безперервний повторювальний процес» [138].

На важливості модернізації економіки України в умовах сучасних викликів та перспективах повоєнного відновлення наголошують також А.В. Череп та А.А. Лещенко [175], зазначаючи, що «відновлення та модернізація

України потребують комплексного підходу, який враховує не лише економічні, але й політичні, соціальні та технологічні аспекти. Євроінтеграція є потужним інструментом для досягнення цих цілей, але для успіху потрібні зусилля як всередині країни, так і на міжнародному рівні» [175].

Ряд вітчизняних вчених зосередилися на дослідженнях процесу модернізації економіки в регіональному контексті. На необхідності модернізації регіональної економіки наголошують М.П. Бутко, Т.В. Пепа, Ф.М. Уляненко [105], С.Г. Ханін [172], Ю. Г. Неустроєв [150]. Теоретико-методологічні питання «інфраструктурної модернізації регіональних господарських комплексів, яка охоплює інженерно-технічну, ділову, соціальну, інституційну, інформаційну, інноваційну, екологічну та зовнішньоекономічну інфраструктуру», досліджують І.М. Вахович, Ю.М. Погуляйко [108]. Основні принципи «структурної модернізації регіональних економічних систем (програмний, ресурсний, споживчий, компенсаторний, концентраційний, національний (унітарний), диференціальний, системний, партнерський)» сформульовані М.В. Шашиною [179].

В умовах децентралізаційної реформи в Україні Р.В. Тульчинський [170] пропонує розуміти модернізацію економіки регіонів «не тільки як інноваційно-технологічне оновлення засобів виробництва, а й розглядати як революційно-прогресивний, цивілізаційно-суспільний та незворотний процес, який включає розроблення та запровадження нових підходів до розвитку суспільно-територіальних систем та нових методів соціально-економічного регулювання на регіональному рівні» [170, с.123]. Незважаючи на глибоке розкриття сутності процесу оновлення, яке пропонує Р.В. Тульчинський [170], використання таких означень, як «революційно-прогресивний» та «незворотний процес», а також акцентування на «наданні регіонам нових властивостей», фактично призводить до ототожнення модернізації та трансформації. Ми вважаємо, що таке змішування понять нівелює важливе методологічне розмежування: якщо трансформація - це глибинна зміна типу суспільно-територіальної системи та її параметрів, то модернізація є

змістовним процесом оновлення наявних структур, технологій та інститутів, необхідним для реалізації цієї стратегічної мети. Таким чином, модернізація, хоч і є критично важливою, залишається складовою частиною більш масштабної системної трансформації.

Отже, опрацювання вищезазначених наукових досліджень надає нам можливість методологічно розмежувати та встановити ієрархію понять, де «трансформація» визначається як стратегічна мета, а «модернізація» та «реформування» виступають її основними інструментами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові відмінності категорій «реформування», «модернізація» і «трансформація»*

Ознака	«Реформування»	«Модернізація»	«Трансформація»
<i>Характер змін</i>	частковий, локальний, інструментальний	технологічний, функціональний, оновлювальний	системний, фундаментальний, якісний
<i>Природа руху</i>	зміни окремих елементів / механізмів	приведення системи до актуальних стандартів	стрибоподібний, нелінійний, незворотний
<i>Глибина змін</i>	зміна форм і методів функціонування (без зміни основ)	оновлення технологій та інститутів (без зміни сутності)	зміна основ і типу системи (створення нової сутності)
<i>Механізм регулювання</i>	інструментальний, частково-оптимізаційний	функціонально-орієнтований (на оновлення)	цільовий, системно-формуєчий
<i>Кінцева мета</i>	удосконалення/підвищення ефективності існуючих інститутів	досягнення актуальних стандартів (європейських, світових)	створення якісно нової системи / виживання

* Складено автором на основі [101; 105; 107; 126; 138; 173; 175; 181] та власного аналізу

Таким чином, в умовах України, яка переживає військовий конфлікт та потребу у післявоєнній відбудові, модернізація набуває функціонального статусу процесу, що формує системну трансформацію. У той час як трансформація визначає необхідність створення принципово нової системи (як кінцевої мети), а реформування (реформи) є конкретним інструментом зміни окремих інституцій, модернізація являє собою комплексне оновлення існуючих структур, технологій та інституцій до сучасних європейських стандартів. Саме цей процес оновлення стає критично важливим для забезпечення економічної стійкості, інтеграції у світові ринки та подолання накопичених дисбалансів, спричинених кризами.

Відповідно, трансформація – це найрадикальніший та всеохоплюючий процес, який виходить за рамки оптимізації та оновлення, що особливо актуально для України, яка прагне інтегрувати нові європейські інституційні моделі.

На нашу думку, коректна ієрархія суспільно-територіальних змін виглядає наступним чином:

1. Трансформація займає найвищий рівень як системна стратегічна мета. Вона вимагає якісного стрибка, спрямованого на зміну типу системи та її фундаментальних параметрів.
2. Модернізація - це суттєвий процес оновлення. Вона охоплює технологічні, структурні та функціональні зміни, приведення існуючих підсистем у відповідність до сучасних (глобальних) стандартів. Модернізація є ключовою внутрішньою рушійною силою трансформації.
3. Реформування виступає інструментальним механізмом реалізації конфігурацій. Воно є специфічним, спрямованим на вдосконалення конкретних інституцій, законів та механізмів управління (наприклад, децентралізація чи судова реформа). Реформування створює організаційно-правові умови для успішної реалізації суттєвого процесу модернізації.

Отже, «трансформація» - це «що» ми робимо (змінюємо тип системи), «модернізація» - це «як» ми це робимо (оновлюємо функціонал та технології), а «реформування» - це «за допомогою чого» (змінюємо правила гри). При цьому фоновий процес «розвитку» забезпечує еволюційну динаміку, яка підтримує стійкість системи між періодами трансформаційних стрибків (рис. 1.1).

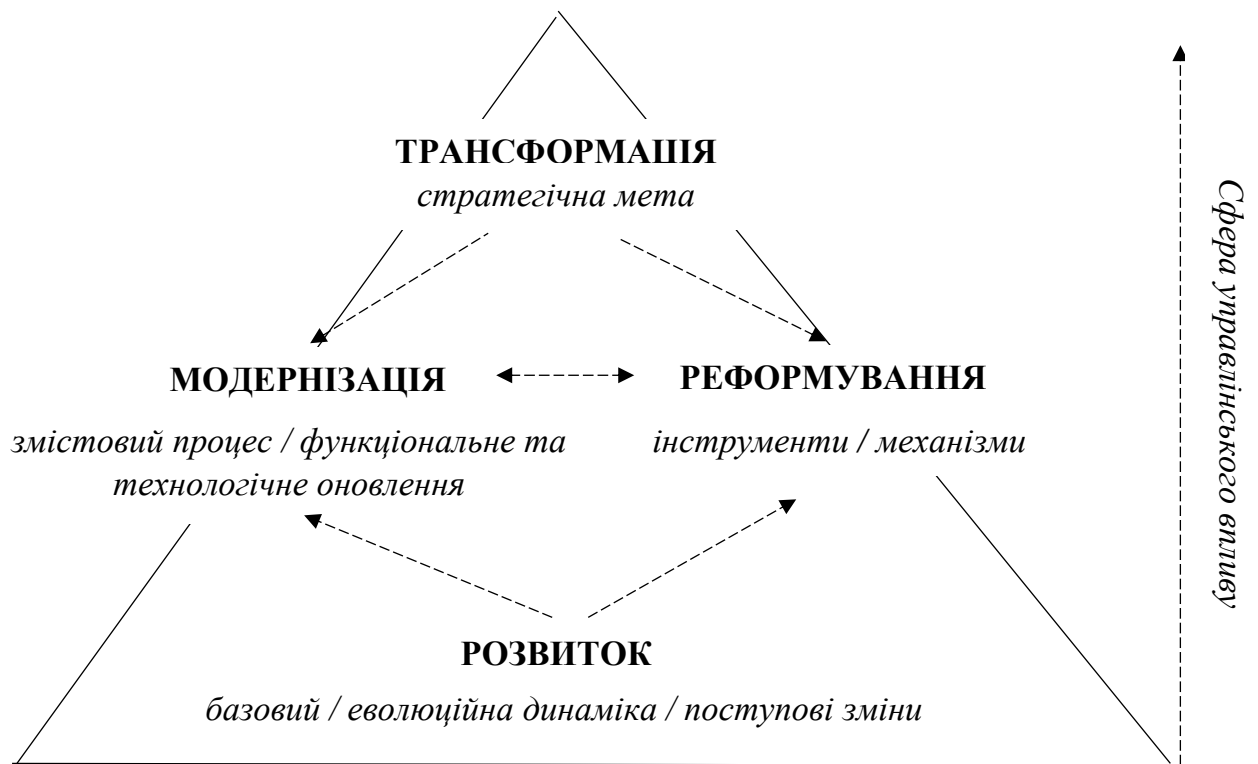


Рис. 1.1. Ієрархічна модель взаємозв'язку категорій суспільно-територіальних змін [Складено автором]

Отже, трансформація є стратегічною метою, яка досягається шляхом синергії модернізації та реформування, і всі ці процеси цілеспрямовано забезпечуються сферою регулюючого впливу (рис. 1.1). Саме управлінський вплив визначає стратегічну траєкторію (трансформацію), забезпечує ресурсну базу (для модернізації) та легітимізує інституційні зміни (реформування).

Важливо відзначити, що подібна постановка питання - про роль управлінського впливу у визначенні стратегічної траєкторії - корелюється з парадигмами нового інституціоналізму [14; 39] та економіки розвитку [59; 83],

яку визначають як «процес трансформації, який йде пліч-о-пліч зі зростанням складності» [63]. Варто зазначити, що в останні роки у світовій академічній спільноті став популярним концептуальний підхід економічної складності [34]. «Дослідження економічної складності базується на основній ідеї, що економіки, здатні виробляти та експортувати складніші та досконаліші продукти, мають більший набір виробничих, промислових та інституційних можливостей» [34]. Іншими словами, R. Hausmann та інші стверджують, що багатство нації залежить не від кількості ресурсів, а від складності того, що вона виробляє.

Заслуговує на увагу наукове дослідження J.M. Natera та F. Castellacci [63], які розглядають процес економічного розвитку через взаємодію різних факторів складним чином, виділяючи при цьому трансформаційну складність, що «визначає темпи структурних трансформацій країни з часом, стверджуючи, що економіка є складнішою, якщо велика кількість факторів здатна вивести систему з рівноваги та спрямувати її до нових шляхів зростання» [63] та системну складність, яка «являє собою загальну щільність причинно-наслідкових зв'язків країни, які пов'язують між собою її фактори розвитку, виходячи з ідеї, що економіка є складнішою, якщо її шлях зростання одночасно зумовлений кількома коеволюційними факторами» [63]. Результати цього дослідження показують, що існують різні шляхи досягнення більшої складності та економічного зростання в залежності від базового набору можливостей, якими володіє кожна національна економіка, та від її здатності до розвитку з часом.

У своїй ієрархічній моделі (рис. 1.1) ми розглядаємо «модернізацію» та «реформування» як необхідні фази оновлення базових можливостей національних систем, що є передумовою для системної складності. Для того, щоб стати складнішим, спочатку потрібно провести модернізацію та реформування, щоб в подальшому через розвиток вийти на етап трансформації. У такому контексті трансформація розглядається нами як перехід національної економіки до якісно нового стану, що корелює з

концепцією трансформаційної складності, яка здатна вивести систему на нові траєкторії зростання через ускладнення її внутрішніх зв'язків.

Далі, використовуючи концепцію стратегічного публічного управління [30], ми наразі свідомо відмежовуємося від концепцій, що базуються на ідеях «мінімальної держави», оскільки, вважаємо, що системний характер викликів в Україні (війна, необхідність євроінтеграції) вимагає не просто оптимізації, а цільового та координованого якісного стрибка.

Слід наголосити, що роль управлінського впливу в даній моделі (рис. 1.1) не тотожна жорсткому адміністративному втручання чи директивному плануванню. Натомість, ми розглядаємо цю роль як стратегічне забезпечення процесів. Таке забезпечення охоплює: а) встановлення чіткої інституційної рамки; б) формування пріоритетів та стимулів та в) координацію зусиль між різними секторами. У цьому сенсі, публічне управління виступає як архітектор системи та каталізатор змін, що створює цільові умови для розширеного відтворення та підвищення конкурентоспроможності, але не заміщує собою ринкові механізми.

Отже, методологічне розмежування категорій дозволило нам чітко встановити, що трансформація є стратегічною метою, тоді як модернізація та реформа - її змістовними та інструментальними факторами. Однак ці системні та якісні зміни неможливо реалізувати без ефективної, цілеспрямованої організації та управління.

Сьогодні на державному рівні в Україні є чітке усвідомлення, що подальше функціонування економіки в межах старих індустріальних моделей є неможливим. Стратегічна трансформація розглядається не як одна з альтернатив подальшого руху нашої держави, а як єдиний механізм забезпечення національної безпеки та суб'єктності. Це усвідомлення інституціолізоване у наступних законодавчих ініціативах (табл. 1.3).

Як демонструють дані табл. 1.3, українська держава взяла на себе зобов'язання сформувати нову економічну систему, встановлюючи цільові орієнтири, які виходять за рамки звичайної повоєнної стабілізації, та

спрямовуючи зусилля на створення якісно нової економічної сутності. І, якщо ініціативи 2019-2021 років заклали фундамент сервісної держави та окреслили перехід до інноваційної моделі, то акти періоду 2022-2024 років перевели цей процес у площину незворотності, де виклики воєнного часу та європейська інтеграція стали потужним каталізатором системних змін.

Таблиця 1.3

Сучасний стан нормативно-правових ініціатив, що формують стратегічний імператив трансформації в Україні*

Рік	Назва нормативно-правової ініціативи	Сфера змін
2019	Положення КМУ про портал «Дія»	Закладає парадигму взаємодії між державою, бізнесом та громадянами через перехід від бюрократичного контролю до сервісної моделі держави
2021	Національна економічна стратегія на період до 2030 року	Закладає фундамент для переходу від ресурсно-експортної моделі до інноваційно-технологічної
2022	Курс на європейську інтеграцію та статус кандидата в члени ЄС	Вимагає приведення інституційного середовища до стандартів прозорості, конкурентності та верховенства права
2022	План відновлення України	Передбачає створення нової структури економіки на засадах цифрової та «зеленої» модернізації
2023	Запуск оборонного кластеру Brave ¹	Трансформує економіку України у бік високотехнологічного Defense Tech-сектору; держава як інвестор та замовник інновацій
2024	План України для Ukraine Facility	Вимагає системної трансформації управління, цифрової економіки та енергопереходу до 2027 року

* Складено автором згідно [19; 136; 154; 155; 156; 159]

Варто зазначити, що ці системні та якісні зміни неможливо реалізувати без ефективної, цілеспрямованої організації та управління на рівні конкретних

виробничих екосистем (комплексів та галузей). На нашу думку, саме мезо-рівень є тим критичним вузлом, де стратегічна візія держави зустрічається з жорсткою логікою виробничих процесів, технологічних обмежень та ресурсних потоків. Стратегічна трансформація потужного виробничого комплексу не може відбутися автоматично, вона вимагає специфічного інструментарію стратегічного менеджменту, що здатен перетворити інституційні реформи на нові виробничі стандарти.

Виробничий комплекс ми розглядаємо не просто як сукупність підприємств, а як складну адаптивну систему. Складність та адаптивність – це такі властивості, які дозволяють системі розвиватися на основі інновацій та економічно зростати, реагуючи та адаптуючись до зовнішніх змін. Вчені всього світу давно шукають основу для розуміння складних систем. У своєму науковому дослідженні А. Tomassi, А. Falegnami, Е. Romano [93] зазначають, що «складність фіксує динамічне виникнення структурованих відносин, коли взаємодіють різноманітні системи та перспективи, породжуючи нові форми узгодженості та значення.... У контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату, пандемії та економічна нестабільність, здатність керувати складністю та прогнозувати емерджентну поведінку є більш важливою, ніж будь-коли» [93]. Оскільки ми вже згадували концепцію «економічної складності» [34], то виробничий комплекс – це і є те місце, де накопичується складна економічна інформація. Тоді, якщо говорити про стратегічну трансформацію на мезо-рівні, то це управління не об'єктами, а зв'язками та потоками, це перехід до виробництва з вищою складністю. Тоді, яким має бути сучасне управління виробничими комплексами в умовах BANI-світу?

Сьогодні виокремлюються наступні концептуальні підходи щодо управління виробничими комплексами:

1. Концепція «Smart-управління» та Industry 4.0/5.0 у виробничих комплексах.

Як зазначають О.М. Хоменко, М.Е. Черненко, Д.Д. Крупник, О.К. Кушнір, О.Г. Давиденко, Д.Д. Перелі [174], «SMART-управління стало

основою для створення адаптивних систем у різних галузях, де воно трансформувалося у концепцію SMART Construction. Зараз SMART-управління поєднує в собі методи цифрової аналітики, автоматизованого контролю, прогнозування ризиків і гнучкого прийняття рішень на основі даних» [174, с.33].

У науковому дослідженні К.А. Demir та Н. Сісібаş [21] порівнюється та усвідомлюється вплив на суспільство Промисловості 4.0 та Промисловості 5.0. Дослідники наполягають на тому, що Промислова революція 4.0 не відбулася природним шляхом, а фактично була нав'язана галузям. К.А. Demir та Н. Сісібаş [21] зазначають, «щоб назвати концепцію промисловою революцією, нам потрібно спостерігати широкомасштабні зміни як у галузях промисловості, так і в бізнесі та суспільстві. Наразі Промисловість 4.0 насправді є пропозицією, яка все ще перебуває в стадії розробки. Розумне масове виробництво є метою Промисловості 4.0. Сталий розвиток є головною темою в пропозиціях Промисловості 5.0. Насправді, вони обидва є недостатніми самі по собі. Зауважте, що сталий розвиток та масове виробництво не є взаємовиключними. Тому поєднання цих двох цілей та переосмислення наступної промислової революції може бути кращим підходом. Як наслідок, девізом наступної промислової революції має бути щонайменше «стале розумне виробництво» [21].

У цьому контексті В. Guerrero, J. Mula, R. Poler [33] наголошують, що «методи Індустрії 4.0, а саме: аналітика даних та великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей, сенсори та моделювання, а також методи Індустрії 5.0, що стосуються ергономіки працівників та тристороннього підходу до сталого розвитку, надають можливість менеджерам ефективно виявляти та вирішувати конкретні проблеми, з якими вони стикаються у своїй діяльності, таким чином покращуючи ефективність бізнесу та стійкість суспільства» [33].

Отже, сучасне управління виробничими комплексами в умовах VANI-світу має базуватися на цифровій інтеграції. Завданням сучасного менеджменту є створення такої цифрової та організаційної системи, де люди

постійно обмінюються досвідом. Чим більше таких «неявних знань» у виробничому комплексі, тим складніший продукт виробляється, що робить галузь конкурентно непереможною.

2) Ресурсна концепція управління виробничими комплексами (її модернізація).

В умовах BANI-світу недостатньо просто володіти унікальними ресурсами, важливо мати спроможності для їх переконфігурації.

Найновіша та найактуальніша тенденція у світових наукових дослідженнях зосереджена на динамічних можливостях виробничих комплексів. Як зазначають Z. Samsudin та Md Daud Ismail [85] «через зміни та швидкий розвиток міжнародного бізнес-середовища, актуальним та дуже доцільним є адаптація ресурсів галузі до мінливого середовища з точки зору динамічної перспективи» [85].

Сучасна концепція динамічних спроможностей не замінює класичну теорію ресурсного підходу [5], проте вона розширює поточне використання ресурсів, а саме: унікальних компетенцій, знань, для подальшої конкурентної переваги фірми в динамічному (а сьогодні - крихкому, тривожному, нелінійному та незрозумілому) середовищі. Як зазначають дослідники [85], «ведення бізнесу на міжнародному ринку набагато складніше, ніж ведення бізнесу на внутрішньому ринку. Різні характеристики, від поведінки клієнтів до поведінки інституцій, безпосередньо впливають на ефективність бізнесу. Коли фірма вирішує розширити бізнес за межі країни походження, вона повинна бути адаптивною до змін і готовою до змін для сталого розвитку» [85].

Таким чином, модернізована ресурсна концепція на мезо-рівні розглядає виробничий комплекс як певний «депозитарій знань та компетенцій», коли конкурентна перевага досягається не за рахунок експлуатації наявних ресурсів (потужностей), а за рахунок спроможності менеджменту на мезо-рівні переконфігурувати ці ресурси, що дозволить виробничому комплексу, як складній адаптивній системі, самоорганізуватися під час зовнішніх викликів.

Отже, ресурсна концепція переносить акцент з експлуатації наявних потужностей на пошук нових комбінацій знань та компетенцій, що є вкрай важливим для стратегічної трансформації.

3) Екосистемний підхід до управління виробничими комплексами.

Згідно екосистемної моделі, завданням менеджменту на мезо-рівні є створення сприятливого середовища, де взаємопов'язані суб'єкти (підприємства, стартапи, науково-дослідні інститути тощо) можуть вільно обмінюватися потоками даних та технологіями. Саме у такій моделі може реалізуватися вищезгадана ідея – управління зв'язками та потоками, - оскільки в екосистемі виробничого комплексу цінність створюється не окремими підприємством, а усією мережею взаємодій.

Як підкреслює I. Nikitin [65], «екосистема в природі складається зі спільноти взаємодіючих організмів у фізичному місці. Аналогічно, екосистема економічного розвитку складається з добре продуманої мережі взаємопов'язаних організацій та установ у певній місцевості... Усі екосистеми розвиваються на одному й тому ж фоні: інтеграція в єдиний ринок з дослідницькою, інженерною, виробничою, складальною та сервісною діяльністю, які можуть бути спільними між різними державами-членами. Екосистемний підхід в економіці сприяє взаємодії учасників екосистеми та допомагає політикам та інвесторам визначити найбільш релевантних гравців у кожній екосистемі. Екосистемний підхід як аналітичний інструмент враховує ризики, стійкість, динаміку, складність та взаємозв'язки всіх відповідних учасників екосистеми» [65].

Тобто екосистемний підхід до управління виробничими комплексами має на увазі синергетичну взаємодію в екосистемі, підтримку високого рівня узгодженості між учасниками на різних ієрархічних рівнях, створення довгострокової цінності та покращення якості життя мешканців на певній території.

Крім того, в концепції екосистем широко застосовується ціннісний підхід [2], коли учасники екосистеми зацікавлені не лише у отриманні

прибутку, а й у створенні суспільно-корисних цінностей (екологічних, соціокультурних тощо). «Ця парадигма цінності відома як утилітарна (антропоцентрична) концепція та базується на принципах задоволення уподобань людей (добробуту)» [2].

Тоді управління виробничими комплексами трансформується з ієрархічного контролю-підпорядкуванню у «оркестрацію». Цей управлінський підхід став найпоширенішим у наукових дослідженнях в останні десятиліття. «Оркестрація екосистеми передбачає навмисні, цілеспрямовані дії, які зазвичай здійснює центральна фірма, ключовий гравець або оркестратор» [23]. «Цей термін став помітним у літературі зі стратегічного менеджменту та маркетингу, особливо при описі дій центральної фірми, які сприяють взаємодії між різними учасниками зі створення цінності, виходячи за межі традиційних відносин між постачальником і клієнтом» [56].

«Ми прагнемо розрізнити та синтезувати дві загальні перспективи: а) оркестрація екосистеми як здатність та б) оркестрація екосистеми як діяльність. Оркестрація як здатність концептуалізує оркестрацію екосистеми як комбінацію можливостей, що забезпечують та стимулюють розвиток екосистеми. На противагу цьому, оркестрація як діяльність передбачає динамічний набір дій, що розвиваються, з боку оркестраторів екосистеми для використання взаємодоповнюючих учасників для спільної ціннісної пропозиції. Розглядаючи оркестрацію як можливості або діяльність, загальний фокус залишається на тому, «що роблять оркестратори екосистеми». Тому ми інтегруємо ці перспективи, щоб дослідити, як оркестратори екосистеми можуть ефективно керувати екосистемами. Ця інтеграція призводить до більш повного розуміння оркестрації екосистеми» [89].

Як бачимо, екосистемне управління виходить за межі суто економічної ефективності, інтегруючи екологічні та антропоцентричні цінності. Це дозволяє виробничим комплексам (галузям) не тільки виробляти складний продукт, а й формувати середовище для розвитку людського капіталу на певній території. Також тут ми спостерігаємо зміну парадигми управління,

коли управління на мезо-рівні трансформується у побудову архітектури екосистеми, де головним завданням менеджера («оркестратора») є стимулювання синергії між наукою, бізнесом та державою.

4) Концепція резильєнтності (стійкості) в управлінні виробничими комплексами.

В умовах VANI-світу неможливо оминати концепцію резильєнтності, яка, на відміну від попередніх концептуальних підходів, дає стратегію виживання та розвитку. «Поняття стійкості є неоднозначним, часто пояснюється як здатність організації або ланцюга поставок відновлювати свій початковий стан протягом відповідних термінів після руйнівної події» [53].

Як зазначають S. Ihlenfeldt, T. Wunderlich, M. Süße та ін. [38], «передбачення, запобігання та пом'якшення ризиків і відповідних їм загроз є невід'ємною частиною прийняття рішень в економіці та промисловості». Вчені доводять, що «для впровадження методів управління робочими процесами та виконання процесів з метою підвищення стійкості виробничих систем необхідно підвищити гнучкість та модульність. Гнучкість нівелює тривожність через готовність до шоків. Модульність дозволяє адаптувати керування. Якщо одна частина виробничого комплексу виходить з ладу, інші продовжують функціонувати» [38].

В рамках цієї концепції та з оглядом на глобальні виклики, такі як пандемія Covid-19 та війна в Україні, L. Potthoff та L. Gunnemann [79], пропонують «підхід бережливого виробництва, який зосереджений переважно на задоволенні вимог клієнтів та трьох цілей: якості, витратах та часі. Важливо також враховувати стійкість як головну ціль під час проектування майбутніх виробничих систем» [79]. Таким чином, основна ідея «бережливого виробництва» - прибрати все зайве, тобто усі складні процеси, які не створюють цінності.

Важливим науковим напрямком серед зарубіжних та вітчизняних вчених сьогодні є підходи до оцінки резильєнтності економічних систем, з огляду на те, що на рівні ЄС активізувалися обговорення моніторингу

формування стійкої економіки. Так, дослідивши напрацювання зарубіжних колег, українські вчені М. Кизим, В. Хаустова, О. Решетняк, М. Попович, Є. Юденко [128] довели, що «у випадку тривалого впливу шоку (кризи) або якщо цей вплив є інтенсивним і система не змогла його повністю поглинути, резильєнтна система може або відновитися, або адаптуватися в середньостроковій та довгостроковій перспективах. Проте якщо система спочатку поглинула шок, вона може не просто відновитися, а еволюціонувати, набувши нової якості після впливу шоку (кризи)» [128, с.53-54].

Цей висновок безпосередньо корелює з нашим баченням стратегічної трансформації. В умовах сучасних надпотужних шоків, таких як повномасштабна війна в Україні, резильєнтність не повинна обмежуватися лише поверненням системи до «докризового стану». Навпаки, вища форма резильєнтності - це здатність соціально-економічної системи до трансформації, коли шок (криза) стає каталізатором руйнування застарілих структур і переходу до нової, більш складної економічно та більш стійкої архітектури економічних відносин.

Отже, управління стійкістю означає перехід до такої моделі управління виробничим комплексом, де модульність та здатність до швидкої реконфігурації дозволяють галузі не лише поглинати зовнішні шоки, а й використовувати їх як імпульс для подальшої трансформації.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження та враховуючи специфіку сучасних викликів, вважаємо, що сутність стратегічної трансформації полягає не лише у зміні форми чи параметрів соціально-економічної системи, а у суб'єктності, незворотності, складності та цільовій спрямованості. І це основні особливості в системі сучасного менеджменту, оскільки стратегічна трансформація - це свідоме управлінська діяльність, спрямована на створення такої архітектури зв'язків, яка виключає повернення до застарілих управлінських моделей. Метою стратегічної трансформації є накопичення компетенцій, знань та технологій для переходу на вищий рівень конкурентоспроможності. При цьому управлінський фокус зміщується з

короткострокового прибутку на довгострокову життєздатність та створення суспільної цінності.

Отже, стратегічна трансформація - це цілеспрямований процес радикальної якісної зміни фундаментальних основ функціонування соціально-економічної системи, що забезпечує незворотний перехід до нової моделі життєдіяльності, яка характеризується економічною складністю, вищим рівнем адаптивності та резильєнтності.

1.2. Теоретичні основи функціонування та розвитку морегосподарського комплексу

Становлення оновленого морегосподарського комплексу України як суб'єкта глобального ринку стає ключовим вектором повоєнного відновлення вітчизняної економіки. Історично сформована модель функціонування комплексу, яка була орієнтована на стабільні умови, виявилася неадаптивною до радикальних військових та економічних трансформацій, що обумовлює необхідність переосмислення стратегії його розвитку.

Аналізуючи вітчизняні наукові праці періоду 2014-2020рр., спостерігаємо усвідомлення необхідності структурних зрушень у морегосподарському комплексі. В цей час більшість авторів фокусувалися на галузевому підході, що базується на чіткій структуризації. Так, К.С. Трунін [169] розглядає морегосподарський комплекс як «сукупність галузей економіки України, які беруть участь у переробці ресурсів Чорного та Азовського морів, Світового океану, та галузей, які забезпечують їхню діяльність» [169, с.122]. С.А. Горбаченко, Е.А. Каражія [117] пропонують розглядати морегосподарський комплекс як «сукупність підприємств та галузей, діяльність яких перебуває у гармонійному взаємозв'язку в процесі використання морських ресурсів у межах приморських територій» [117, с.35].

Більш глибокий рівень аналізу запропонували М.В. Волосяк та Л.Ю. Вдовиченко [114], застосовуючи інтегральний підхід до розуміння морегосподарського комплексу як об'єднання різних елементів, функцій та рівнів управління в єдину цілісну систему [114].

Паралельно, О.О. Карпенко та І.Ф. Переверзева [127] обґрунтовують доцільність кластерного підходу до розуміння морегосподарського комплексу, що фокусується на виробничій синергії та горизонтальній взаємодії його суб'єктів [127].

На нашу думку, традиційне розуміння морегосподарського комплексу як сукупності окремих галузей (портове господарство, суднобудування, логістика тощо) є, в сучасних умовах, методологічно обмеженим. Ми вважаємо інтегральний і кластерний підходи комплементарними, перший забезпечує цілісність системи, а другий - її внутрішню ефективність.

Водночас, для реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу, у відповідь на сучасні безпекові та економічні виклики, ми пропонуємо розглядати його з точки зору екосистемного підходу. Це дозволить нам розглядати комплекс не просто як сукупність об'єктів, а як мультисекторну систему, здатну до самоорганізації, відновлення та набуття нової якості після криз (шоків). Наша позиція ґрунтується на наступних твердженнях:

1. Категорія «екосистема» дозволяє розглядати морегосподарський комплекс як мультисекторну єдність, оскільки як єдиний об'єкт управління морегосподарський комплекс не закріплений у вітчизняному законодавстві. Фрагментарність правового поля та відсутність єдиного підходу до визначення «морегосподарського комплексу» (табл. 1.4) зумовлюють наявність системної інституційної прогалини. А це є основним деструктивним чинником, що гальмує розробку комплексної стратегії розвитку та розбудову організаційно-економічного механізму стратегічної трансформації комплексу.

Таблиця 1.4

Інституційно-правове поле регулювання морегосподарського комплексу
України (за галузевим принципом)*

Складова морегосподарського комплексу	Основний нормативний акт	Сфера регулювання
Системне стратегічне управління	Морська доктрина України	Визначає пріоритети державної морської політики, цілі та напрями розвитку морської галузі
Портова інфраструктура	Закон України «Про морські порти України»; Стратегія розвитку морських портів до 2038р.	Регулює розвиток портів як ключових вузлів логістики та центрів економічної активності
Рибне господарство	Закон України «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів»	Регулює діяльність рибної промисловості та аквакультури, що є важливою складовою морегосподарського комплексу
Торговельне мореплавство	Кодекс торговельного мореплавства України	Регулює відносини у сфері судноплавства, експлуатації флоту та безпеки на морі
Регіональний розвиток	Закон України «Про засади державної регіональної політики»	Регулює питання планування та розвитку регіонів, у тому числі приморських територій, де функціонує морегосподарський комплекс
«Блакитна» економіка та довкілля	Водний кодекс України; Стратегія екологічної безпеки та адаптації до змін клімату	Сталий розвиток, захист акваторій, впровадження стандартів «зеленого» судноплавства

* Систематизовано автором згідно з [110; 139; 148; 158; 160; 161; 162; 163] та на основі власних досліджень [134]

В екосистемі, на відміну від галузі, відсутність жорсткої адміністративної вертикалі компенсується горизонтальними зв'язками, спільними цифровими платформами та єдиною ціннісною пропозицією учасників.

Серед вітчизняних науковців питання екосистемного підходу до управління приморськими регіонами піднімає І.В. Гончаренко [116], яка зазначає, що управління на основі такого підходу «передбачає розуміння динаміки та взаємодії між ресурсами/середовищем, ринками та суспільством у визначенні та розробці управлінських реакцій. Цей підхід наголошує на просторовій та екологічній зв'язності території та показує, як діяльність в одній зоні може вплинути на стан ресурсів та навколишнього середовища в інших місцях, наприклад, як діяльність у верхній частині течії може впливати на середовище, що знаходиться нижче за течією, включаючи прибережні екосистеми» [116, с.333]. Погоджуючись із думкою дослідниці щодо «необхідності врахування просторової та екологічної зв'язності приморських територій» [116], ми вважаємо за доцільне екстраполювати екосистемний підхід на площину стратегічного управління морегосподарським комплексом.

На відміну від поданого суто територіально-ресурсного трактування, де акцент зроблено на екологічному аспекті, ми розглядаємо морегосподарський комплекс як складну адаптивну економіко-технологічну систему. Для нас екосистема – це спосіб виробляти «складніший» продукт, а не лише берегти довкілля. Крім того, екосистемний підхід це не лише про «управлінські реакції», а, передусім, про стратегічну трансформацію, тобто проактивну зміну самої структури комплексу для набуття «нової якості» після кризи (шоку). І, звісно, це спосіб «зшити» розрізнене вітчизняне законодавство в єдину управлінську модель, про яку зазначалося вище.

2. На відміну від галузі, де підприємства мають схожий тип діяльності, морегосподарський комплекс об'єднує діаметрально різних суб'єктів. Вважаємо, що їх спільна життєздатність залежить не від індивідуальних показників, а від якості синергії в межах ланцюгів створення цінності.

3. Тільки екосистемний підхід пояснює появу складних продуктів (наприклад, Smart green ports), які не можуть бути створені жодною галуззю окремо. Це прямо корелює з концепцією економічної складності [34], тобто

морегосподарський комплекс як екосистема стає платформою для генерації та розповсюдження нових знань.

Це знаходить підтвердження у науковому дослідженні М. Elhussieny [24], який на прикладі впровадження смарт-технологій доводить, що інтеграція цифровізації з екологічним менеджментом не лише оптимізує портову логістику, а й створює ефект синергії між приватним сектором та місцевими громадами. Як результат, вчений доводить, що «застосування розумних технологій згладжує процеси портової логістики, знижує витрати та підвищує рівень обслуговування. Крім того, екологічна ефективність портів, що використовують відновлювані джерела енергії та передові системи управління відходами, демонструє вражаюче зростання в напрямку забезпечення сталого розвитку. Крім того, активна участь місцевої громади та зацікавлених сторін у будь-яких питаннях сталого розвитку є важливою, оскільки останнє підвищує здатність до співпраці з приватним сектором та розвиває спільну відповідальність за турботу про навколишнє середовище» [24].

І тут ми маємо врахувати ще один аспект, а саме, спільну відповідальність, яка на думку М. Elhussieny [24], має місце при екосистемному підході. Коли управління є директивним, будь-який зовнішній шок викликає тривожність, паніку через брак інформації та закритість процесів. Залучення ж широкого кола стейкхолдерів перетворює тривожність на спільний простір дій. Це дозволяє системі не просто реагувати на шоки, а розподіляти ризики та відповідальність, що знижує загальний рівень соціально-економічної напруги та підвищує довіру всередині комплексу.

4. Екосистема, завдяки своїй мережевій природі, має властивість резильєнтності (стійкості). У разі руйнування одного вузла (наприклад, порту), екосистема здатна до самоорганізації та переспрямування потоків, що забезпечується надмірністю її внутрішніх зв'язків.

Найбільш поширеним у науковому та експертному середовищі в останні роки є питання стійкості систем:

- «системна стійкість - це те, як фірми або групи зацікавлених сторін впроваджують нові практики та посилюють взаємозалежність, що разом допомагає створити стабільність та гнучкість до потрясінь із зовнішнього середовища» (M. DesJardine, P. Bansal, Y. Yang, 2019) [22];
- «стійкість систем - це сума бізнес-, суспільної та екосистемної цінності, представлених разом, пропонуючи комбінації потенційних відповідей на нові можливості та загрози, пов'язані з кліматичними, економічними, медичними та іншими національними надзвичайними ситуаціями» (M. Howard, S. Böhm, D. Eatherley, 2022) [36];
- «стійкість складних виробничих систем є фундаментальною для забезпечення безперервного та стабільного виробництва системи. Коли виснаження стійкості призводить до перерв у виробництві, то для відновлення стабільної роботи системи часто потрібні значні витрати часу та економічних ресурсів» (P. Ji, Q. Yu, Y. Liu, R. Poler, L. Li, 2025) [47].

Узагальнюючи ці наукові підходи до розуміння системної стійкості, можемо стверджувати, що для морегосподарського комплексу екосистемний підхід є не просто організаційною моделлю, а стратегічним інструментом виживання. Наведені думки дослідників [22; 36; 47] дозволяють нам виокремити три ключові виміри резильєнтності (стійкості) морегосподарського комплексу як мультисекторної системи, а саме: взаємозалежність, ціннісна синергія, економічна безпека. Саме це дозволяє системі не просто витримувати шоки (кризи), а трансформуватися, зберігаючи при цьому безперервність функціонування навіть у разі руйнування окремих її елементів.

Отже, підсумовуючи вищевикладене та спираючись на ідентифіковані властивості морегосподарського комплексу (мультисекторність, здатність до самоорганізації, резильєнтність та спрямованість на створення складних продуктів), пропонуємо авторське бачення даної категорії:

Морегосподарський комплекс – це складна адаптивна мультисекторна система економіко-технологічних, соціальних та екологічних взаємодій суб'єктів різної галузевої приналежності, які об'єднані спільною ціннісною пропозицією на базі морських ресурсів та акваторій, чия життєздатність забезпечується механізмами самоорганізації, спільною відповідальністю стейкхолдерів та здатністю до проактивної трансформації у відповідь на зовнішні виклики.

Визначення морегосподарського комплексу як мультисекторної системи потребує детального аналізу його внутрішньої структури. Оскільки екосистемний підхід, як зазначалося вище, передбачає не лише галузевий поділ, а й функціональну залежність елементів, то структуру морегосподарського комплексу доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних секторів, кожен з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні стійкості всього комплексу (рис. 1.2).

За функціонально-секторальним принципом усіх суб'єктів морегосподарського комплексу нами розподілено на базові блоки та гібридні зони їхньої взаємодії. Перший сектор (сектор А) (рис. 1.2) ми визначаємо як «ядро» усієї системи. Він охоплює традиційні галузі, що формують матеріально-технічну базу комплексу: портове господарство, суднобудування та судноремонт, а також морський транспорт. Саме цей сектор забезпечує фізичну можливість реалізації морегосподарського потенціалу та виступає платформою для інтеграції всіх інших суб'єктів мультисекторної системи. Сектор А є найбільш капіталомістким, що робить його стійкість критичною для всієї системи. Проте в умовах стратегічної трансформації функціонування «ядра» неможливе без належного сервісно-технологічного забезпечення, яке формується у межах сектора Б.



Рис. 1.2. Структура морегосподарського комплексу за функціонально-секторальним принципом [Авторська розробка]

Другий сектор (сектор Б) (рис. 1.2) ми логічно визначаємо як комплекс послуг та логістичного забезпечення. Тут створюються умови для ефективної реалізації економічного потенціалу морської діяльності. Сектор Б охоплює такі підсектори, як: логістику та мультимодальне експедирування, спеціалізовані морські професійні послуги, а також фінансово-страховий інструментарій. Таким чином, головна мета функціонування цього сектору – це організація безперебійного руху товарних та грошових потоків, що виникають в процесі морегосподарської діяльності. Залізничні та автомобільні перевізники також є частиною єдиного мультимодального ланцюга. Тому Сектор Б, забезпечуючи юридичну чистоту, фінансову безпеку та логістичну зв'язаність усіх процесів, є, певним чином, «кровоносною системою» морегосподарського комплексу.

Третій сектор (сектор В) (рис. 1.2) фокусується на морі як джерелі колосальних ресурсів та просторовому активі. Як бачимо, він інтегрує галузі, діяльність яких базується на безпосередньому використанні природного потенціалу Світового океану – біологічного, мінерального, енергетичного та рекреаційного. Цей сектор є найбільш динамічним і відображає перехід від традиційної експлуатації моря до принципів сталого розвитку та «блакитного» зростання. Ми структурували сектор В за трьома стратегічними векторами: 1) продовольчий вектор, що включає рибне господарство та аквакультуру. Згідно з М. Волосюк [113], це важливий елемент продовольчої безпеки. «У сучасному світі, де продовольча безпека стала еквівалентом фізичної безпеки, морегосподарський комплекс України набуває стратегічного значення. Продовольча безпека, до речі, стосується не лише наявності продуктів харчування, але і їх доступності, використання та стабільності, що робить її складним та багатовимірним питанням. Морегосподарський комплекс дійсно може бути частиною продовольчої безпеки, причому не тільки української, а й європейської. Цей сектор має значний, але недооцінений потенціал. Він охоплює кілька ключових галузей, які безпосередньо впливають на виробництво та постачання продовольства» [113, с.50]. 2) енерго-ресурсний

вектор, який охоплює видобуток вуглеводнів на морському шельфі, а також інноваційний напрям – відновлювальну енергію моря та вітру; 3) рекреаційно-туристичний вектор, що включає круїзну індустрію, розвиток елітної та спортивної інфраструктури (яхтинг та марини), прибережну курортну інфраструктуру, що інтегрована в екосистему узбережжя. Зазначимо, що сектор В демонструє мультиплікативний ефект морського потенціалу. Поєднуючи індустріальне освоєння з екологічною складовою, цей сектор формує інвестиційну привабливість прибережних територій та стимулює розвиток суміжних технологій.

Четвертий сектор (сектор Г) (рис. 1.2) представлений нами як сектор знань, компетенцій та технологічної трансформації. Він забезпечує морегосподарський комплекс необхідними людськими ресурсами та інноваційними рішеннями. Тут нами виділено два стратегічних вектори: 1) профільна морська освіта та розвиток людського потенціалу, що забезпечується морськими університетами, школами, спеціалізованими центрами підвищення кваліфікації; 2) науково-дослідні інститути та ІТ-кластери. Цей вектор відповідає за інтелектуалізацію морської діяльності. Якраз Сектор Г виконує роль драйвера інтенсивного зростання морегосподарського комплексу оскільки його діяльність спрямована на перехід від кількісних показників до якісних. Саме через цей сектор відбувається інтеграція вітчизняного морегосподарського комплексу у світовий науковий простір, що забезпечує високу якість людського капіталу та технологічну незалежність усієї мультисекторної системи.

На стику традиційних секторів морегосподарського комплексу виникають сектори високої доданої вартості (рис. 1.2). Для того, щоб візуалізувати синергію секторів, ми використали діаграму Венна (рис. 1.3). У своїх припущеннях ми базувалися на гіпотезі, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу полягає не в підтримці кожного сектору окремо, а в стимулюванні зон перетину. Державна політика має бути

спрямована на створення умов розвитку саме для тих компаній, які працюють на межі секторів (судноремонт + ІТ тощо).

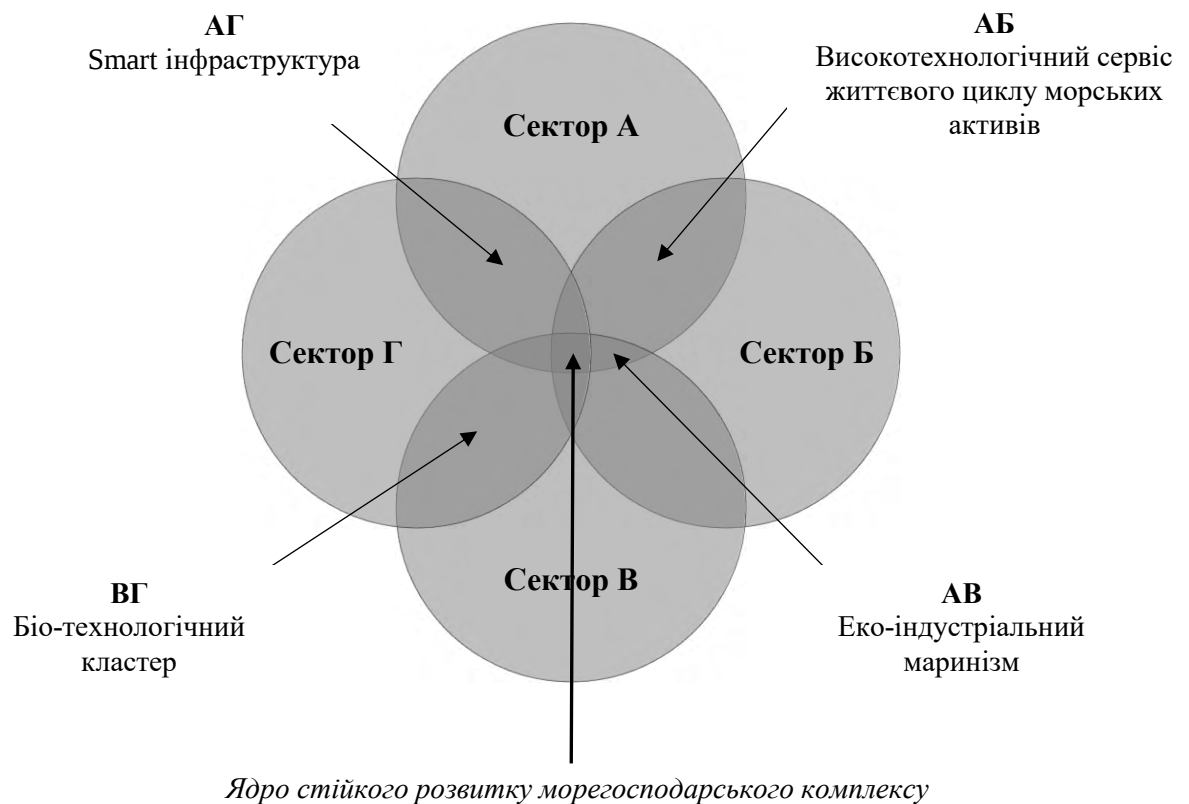


Рис. 1.3. Модель формування зон високої доданої вартості морегосподарського комплексу на засадах міжсекторальної інтеграції
[Авторська розробка]

Отже, перетин Сектора А та Сектора Б (рис. 1.3) - це інтеграція виробничо-інфраструктурної бази морегосподарського комплексу з сервісними ІТ-рішеннями. На виході ми маємо високотехнологічний сервіс життєвого циклу морських активів, де продуктами виступають, якщо це мова йде про портове господарство, - сухі порти, тобто розширення портової зони вглиб країни через залізничні хаби, а також блокчейн-експедирування, що скорочує час перебування судна в порту. У суднобудуванні та судноремонті така інтеграція містить не просто збудоване судно, а й цифровий моніторинг стану корпусу та механізмів, планові роботи та модернізацію, послуги з переобладнання старих суден під нові екологічні стандарти, створення суден-

платформ, які можна швидко перепрофілювати під різні сервісні потреби. У галузі морського транспорту мова йде про специфіку інтелектуального менеджменту флоту, коли судно стає частиною IT-сервісу.

Додана вартість у міжсекторіальній інтеграції АБ створюється за рахунок інженерного інтелекту, який охоплює і цифрові порти, і розумні судна, і сервісний судноремонт.

Перетин Сектора А та Сектора В (рис. 1.3) - це поєднання суднобудування та портового господарства з принципами «блакитної» економіки. На виході маємо еко-індустріальний маринізм, де продуктами виступають «зелене» суднобудування (судна на водні чи електриці) та еко-порти. Сьогодні надзвичайно дорогою та затребуваною послугою на світовому ринку є модернізація національного флоту під суворі екологічні стандарти International Maritime Organization [20]. Можемо зазначити, що екологічні стандарти ІМО виступають зовнішнім імперативом трансформації морегосподарського комплексу, перетворюючи екологічні обмеження на економічні стимули для розвитку високотехнологічного суднобудування чи судноремонту.

Якщо у традиційному суднобудуванні вартість створюється переважно за рахунок «заліза» та простої праці, то в еко-індустріальному маринізмі додана вартість виникає завдяки трьом компонентам: економії на штрафних через невідповідність еко-вимогам, капіталізації технологічних рішень, економії палива за рахунок еко-технологій, а також можемо говорити про специфічний економічний фактор, як доступ до «зеленого» фінансування.

Перетин Сектора В та Сектора Г (рис. 1.3) - це найбільш наукомісткий перетин, де біологічні ресурси моря стають сировиною для високих технологій. На виході маємо біо-технологічний кластер, де продуктами є морська фармакологія та високотехнологічна аквакультура. Це перехід від простого вилову риби до створення біологічно-активних добавок, ліків та косметики з морської сировини, використання датчиків та штучного інтелекту

для автоматизованого вирощування моллюсків та водоростей. Тут додана вартість зростає в десятки разів порівняно з сировинним прибутком.

Перетин Сектора А та Сектора Г (рис. 1.3) - це створення «розумних» активів морегосподарського комплексу, оскільки тут додана вартість створюється не за рахунок будівництва нових причалів чи суден, а за рахунок того, що ми робимо вже існуючі активи «розумними». Це математичні моделі, програмний код, штучний інтелект, автоматика. Наприклад, програма сама розставляє контейнери на терміналі без участі диспетчера або система автопілоту на основі штучного інтелекту, що веде корабель через океан тощо.

Якщо перетин Секторів А+Б демонструє розвиток сфери послуг у морегосподарському комплексі (а це дозволить Україні стати зручним логістичним хабом), то перетин секторів А+Г – це про технологічне лідерство, що дозволяє країні продавати за кордон не лише послуги порту, а й сам інтелектуальний софт для керування портами. І тут вже можна говорити про економіку знань. Додана вартість на перетині Секторів А і Г генерується через мінімізацію людського фактору, оптимізацію енергоспоживання та моделювання виробничих процесів у портах та на суднах.

У самому центрі моделі (рис. 1.3) утворюється маленька зона, де перетинаються усі сектори. Це - ядро стійкого розвитку морегосподарського комплексу і стратегічна мета його трансформації.

Отже, модель стратегічної трансформації морегосподарського комплексу розглядається нами на засадах міжсекторальної інтеграції, що дозволяє змінити фокус дослідження з окремих компонентів комплексу на їхню взаємодію. Такий підхід дає змогу не просто виокремити галузеві проблеми, а й проєктувати нові економічні кластери, які здатні забезпечити стратегічну стійкість та конкурентну перевагу України у глобальному просторі «блакитної» економіки.

Такий підхід та подібна візуалізація зустрічаються у роботах провідних інституцій та вчених. Так, в офіційних документах Європейської комісії [42] морегосподарський комплекс уже давно не розглядається як набір окремих

галузей. В європейській морській політиці використовується термін «міжсекторальна співпраця». Тому побудована вище модель формування зон високої доданої вартості морегосподарського комплексу (рис. 1.3) ілюструє саме цей європейський підхід, коли морські сектори інтегруються для спільного результату.

Експерти ОЕСР також використовують подібні схеми для опису нових морських галузей. У своїх висновках вони доводять, що найбільше зростання ВВП відбувається саме на стиках традиційних секторів морегосподарського комплексу [69].

G. Pauli [74], P. Mistri, A.K. Mistry [61] та багато інших зарубіжних дослідників у своїх працях описують моделі про безвідходні та високоефективні морські кластери, де відходи однієї галузі стають ресурсами для інших, фактично фокусуючись на еко-індустріальному маринізмі.

Що стосується вітчизняної наукової школи морської політики та економіки, тут варто відзначити напрацювання таких вчених, як Б. Буркинський, М. Котлубай, О. Кібік та їхніх послідовників. У їхніх дослідження часто піднімаються питання кластеризації морського транспорту, де перетинаються бізнес, наука та державні інституції.

Запропонована нами модель розвиває концептуальні засади «блакитної» економіки, впроваджені G. Pauli [74] та розвинуті в подальшому в межах інтегрованої морської політики ЄС [42], проте, на відміну від існуючих підходів, ми акцентуємо увагу безпосередньо на економічних механізмах формування доданої вартості у зонах міжсекторальної співпраці. Крім того, ми візуалізували зони стратегічної інтеграції морегосподарського комплексу та ідентифікували конкретні продукти кожного інтеграційного перетину секторів. Важливим подальшим кроком є адаптація концепції міжсекторальної взаємодії морегосподарського комплексу до специфіки України, враховуючи її агро-логістичний та інтелектуальний потенціал у період повоєнного відновлення.

Таким чином розроблена модель (рис. 1.3) стає підґрунтям для переходу від галузевого управління до управління цілісними ланцюгами, що є ключовим фактором стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України.

З огляду на це, екосистемна трансформація морегосподарського комплексу набуває стратегічного значення, оскільки він постає засадничим елементом системи національної безпеки та фундаментом для міжнародної конкурентоспроможності України. Враховуючи військові виклики та пріоритети повоєнного відновлення, представимо ранжування векторів стратегічної трансформації морегосподарського комплексу за критеріями терміновості їх реалізації (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Ранжування векторів стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України за критеріями терміновості їх реалізації*

Зона інтеграції секторів	Потенціал генерування доданої вартості	Рівень технологічної складності	Стратегічний пріоритет для України
A+B (високотехнологічний сервіс)	високий	середній	критичний (першочерговий)
A+B (еко-індустріальний маринізм)	високий	високий	високий (євроінтеграційний)
B+Г (біо-технологічний кластер)	надвисокий	дуже високий	перспективний (стратегічний)
A+Г (smart інфраструктура)	середній	високий	середній (модернізаційний)

* Складено автором на основі власних досліджень

Інтеграція секторів А і Б (табл. 1.5) має критичний (першочерговий) пріоритет для України, тому що постала необхідність негайного відновлення експортного потенціалу країни. Розбудова високотехнологічного сервісу для

бази морегосподарського комплексу є, на нашу думку, найменш капіталомістким інструментом, що дає швидкий економічний ефект за рахунок прискорення обігу вантажів.

Високий пріоритет інтеграції секторів А і В (табл. 1.5) обумовлений європейською інтеграцією України та відповідає зобов'язанням держави в межах EU Green Deal та вимогам ІМО. Загальновідомо, що обов'язковою умовою для інтеграції вітчизняного морегосподарського комплексу у європейський транспортний простір є впровадження принципів еко-індустріального маринізму.

Інтеграція секторів В і Г (табл. 1.5) представляє собою «точку прориву» для довгострокового розвитку усієї мультисекторної системи, тому має перспективний, довгостроковий пріоритет для нашої країни. Не дивлячись на надвисоку складність впровадження, формування біо-технологічного морського кластеру дозволить Україні вийти з ніші сировинного постачальника та зайняти позиції на глобальних ринках високотехнологічної продукції.

Середній пріоритет інтеграції секторів А і Г (табл. 1.5) обумовлений модернізацією в період повоєнного відновлення України. Впровадження Smart інфраструктури є необхідним етапом підвищення операційної ефективності портової бази, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність українських терміналів.

Таким чином, стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України має відбуватися через цілеспрямовану підтримку зазначених інтеграційних зон. Це дозволить досягти мультиплікативного ефекту для національної економіки, забезпечуючи перехід від виживання до стійкого високотехнологічного розвитку та зміцнення національної безпеки держави.

1.3. Методологія дослідження трансформаційних процесів морегосподарського комплексу

Методологія нашого дослідження базується на поєднанні інструментів кількісного оцінювання та якісного інституційного підходу, оскільки трансформація в умовах BANI-світу вимагає пошуку синергії між модернізацією (технічний рівень) та реформуванням (інституційний рівень). Крім того, складність самого об'єкту дослідження (морегосподарський комплекс) та додаткового впливу військового стану й перспектив повоєнного відновлення і європейської інтеграції, обумовлює необхідність переходу від описового аналізу до системно-синергетичного підходу, що дозволяє концептуально трактувати стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу як нелінійний, багатофакторний процес.

Такий вибір зумовлений необхідністю формування «інтегрованого підходу, за допомогою якого можна генерувати синергетичний потенціал» [9], що особливо актуально для усієї мультисекторної морегосподарської системи, де ефективність окремих елементів безпосередньо залежить від якості їхньої міжсекторальної взаємодії. Інтегрований підхід - це спосіб організації дослідження, при якому взаємозв'язки між елементами системи вважаються важливішими, ніж самі елементи. З огляду на це, ми розуміємо, що такий алгоритм трансформації морегосподарського комплексу, при якому галузеві стратегії не просто узгоджуються між собою, а формують єдине стратегічне полотно, дозволяє сформувати спільний потенціал розвитку комплексу.

В останні роки дослідження трансформації об'єднує різноманітні дослідницькі напрямки, теоретичні концепції та рамки і відкриває простір для трансдисциплінарних методів дослідження. Таким чином, сучасна парадигма дослідження трансформаційних процесів виходить за межі вузькоспеціалізованого економічного аналізу та базується на комплексному поєднанні принципів діалектики, сучасних наукових підходів і міждисциплінарних методів вивчення змін.

Питанням методології дослідження трансформації морегосподарського комплексу приділено небагато уваги в наукових дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених. Проте досить широко вивчаються методологічні аспекти дослідження трансформаційних процесів економічних систем, виробничих комплексів, підприємств, організацій. В якості сучасних методологічних підходів дослідження пропонуються: інтегрований, системний, еволюційний, інституційний, територіальний, транзитивний підходи до пізнання (табл. 1.6).

У такому контексті інтегрований підхід (табл. 1.6) постає не лише як управлінський інструмент, а як спосіб поєднання знань із практичними викликами війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції, створюючи нову якість наукового знання про напрямки виживання та розвитку морегосподарського комплексу. Це підкреслено у науковій праці J. Wittmayer та K. Hölscher [97]. Дослідниці зазначають: «Хоча головними цілями трансформаційних досліджень є створення знань для трансформації об'єкта дослідження та досягнення реального впливу, решта питань стосуються того, як адаптувати дослідницькі підходи до конкретних цілей, а також як вимірювати (розсіяні та потенційно невидимі) результати. Оскільки знання є невизначеними та обмеженими, центральним завданням для трансформаційних досліджень є підвищення рефлексивності щодо дослідницького процесу та його результатів - ставити критичні питання щодо нормативності, властивої підходу до трансформацій будь-якого об'єкта дослідження, забезпечувати прозорість щодо епістемологічних припущень дослідників та критично оцінювати фактичний (передбачуваний та непередбачуваний) внесок дослідження в трансформацію суспільної стійкості» [97].

З огляду на те, що результати трансформації, за визначенням J. Wittmayer та K. Hölscher [97], можуть бути «розсіяними та потенційно невидимими», у нашому дослідженні акцент зміщується з пасивного спостереження за показниками морегосподарського комплексу на активне

проектування стратегічних альтернатив, що здатні забезпечити стійкість системи в умовах критичної невизначеності.

Основою теоретико-методологічного дослідження трансформації економічних систем, виробничих комплексів, підприємств, організацій вважається системний підхід (табл. 1.6). «З однієї сторони, системний підхід дозволяє «виділити досліджуваний об'єкт із загального фону», конкретизувати й локалізувати його, а з іншої сторони, дозволяє розглядати досліджуваний об'єкт «разом із загальним фоном», його тенденціями, специфікою існування та розвитку» [129, с.18-19].

Ю.В. Негода [149] розглядає проблематику трансформації виробничого комплексу через застосування системного підходу. Автор глибоко зосереджується на обґрунтуванні концептуальних основ до дослідження, наголошуючи при цьому, що «з точки зору системного підходу трансформація розглядається як втрата лінійності, стійкості, стабільності та цілісності економічною системою. При цьому мова йде не про звичайні пульсації, що постійно породжуються хаотичністю, нестабільністю мікрорівня (периферії системи) та їх гасінням, а адаптивним поглинанням з боку цілого. Трансформація виникає як наростання некомпенсованих збурень зовнішнього середовища - система в силу своєї надмірної жорсткості відкидає нову впорядкованість взаємозв'язків й все більше ресурсів витрачає на їх недопущення, на підтримку своєї стабільності» [149, с.27]. У нашому дослідженні ця цитата підкреслює, що морегосподарський комплекс вичерпав свою здатність до адаптації і сьогодні стикається з «некомпенсованими збуреннями» (війна, втрата традиційних ринків). Подальше витрачання ресурсів на «недопущення нової впорядкованості», без врахування нових технологічних та безпекових реалій, призведе до втрати цілісності системи. У відносинах із зовнішнім середовищем повинна бути відмова від жорстких галузевих рамок на користь гнучких міжсекторальних зв'язків, у чому ми і бачимо сутність стратегічної трансформації морегосподарського комплексу.

У науковій праці Я.М. Мартинишина та Є.Я. Коваленко [143] в рамках системного підходу до дослідження трансформації систем, авторами визначено, що лише за умови пізнання у розрізі одночасно структурної, функціональної та управлінської трансформації можливо «врахувати всі сторони і зв'язки, явища трансформації, що в подальшому дасть змогу опрацьовувати завдання майбутнього розвитку, будувати певні очікування, визначати ризики, ресурси та ефективність економічних зрушень» [143, с.38]. Погоджуємося із цим визначенням, оскільки такий підхід дає змогу забезпечити цілісність системи у відносинах із середовищем, коли лише зміна структури, без зміни функцій або управління системою, не принесе ефекту стратегічної трансформації.

Як зазначають Є.М. Кирилюк та А.М. Прощаликіна [130], «для детальнішого дослідження цих змін, а також урахування чинників зовнішнього середовища, системний підхід має бути доповнений іншими специфічними методами. До них, перш за все, відносять еволюційний та інституційний підходи» [130, с.174]. «Однією з головних категорій в еволюційній теорії є «рутини», що мають таку ж роль в економіці, як гени в біології. «Рутини» є характерні ознаки тих об'єктів, на основі яких створюються нові. Таким чином, майбутні об'єкти будуть мати певні характеристики й можливі варіанти поведінки тих систем, на базі яких вони були створені. Такий підхід дозволяє прогнозувати можливі варіанти розвитку нових явищ і формувати певні рішення щодо вирішення проблем, що виникають» [130, с.175].

Отже, як бачимо, важливе місце в методології дослідження трансформацій посідає також еволюційний підхід (табл. 1.6). Він дозволяє розглядати стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу не як просту заміну елементів, а як процес органічного перетворення, вкоріненого у соціокультурну динаміку регіону. Згідно з еволюційною теорією, майбутній стан морегосподарського комплексу обумовлений його попереднім розвитком.

Визначальним рівнем методології дослідження трансформаційних процесів систем та комплексів є інституційний підхід (табл. 1.6). «Трансформація соціально-економічних, економічних систем із позицій інституційного підходу представлена зміною порядку системи. Розвиток системи прирівнюється до змін її інституційної структури. Розвиток економічної системи може відбуватися шляхом подолання інституційної кризи. Системна інституційна трансформація, що має масштабний, якісний, революційний характер, змінює стереотипи поведінки й частину неформальних норм, можлива лише під тиском зовнішнього середовища або при накопиченні трансформуючої соціальної енергії - як наслідку жорсткості інституційної структури, її стійкості до різного роду впливів, нездатності сприймати сигнали до незначних деструктивних змін» [130, с.176-177].

У контексті нашого дослідження на особливу увагу заслуговує теза про те, що системна інституційна трансформація стає можливою лише за умови критичного тиску зовнішнього середовища. Таким фактором для морегосподарського комплексу України стала повномасштабна військова агресія та необхідність швидкої синхронізації з транспортною мережею Європейського Союзу. Таким чином, сучасна криза розглядається нами не лише як негативний, деструктивний чинник, а й як унікальне «вікно можливостей», що дозволяє імплементувати складні інтегровані рішення, які в умовах стабільності були б недоречні через жорсткість інституційного середовища.

Окрім «тиску зовнішнього середовища» звертаємо увагу на другий фактор стратегічної трансформації, зазначений дослідниками [130], а саме - «трансформуюча соціальна енергія». Вважаємо, що консолідована роль людського капіталу, широкого кола стейкхолдерів морегосподарського комплексу, волонтерських ініціатив, запиту бізнесу на прозорість та вимог міжнародних інвесторів створює необхідний потенціал, що дозволяє реалізувати трансформацію не як поступове покращення, а як якісний революційний перехід.

Варто наголосити, що на відміну від стихійної революції, стратегічна трансформація розглядається нами як свідоме проєктування нової моделі життєдіяльності системи. Варто зазначити, що у монографічному дослідженні за загальною редакцією М.С. Бріля [167] визначено «такі шляхи трансформації, як: еволюційний, реформаційний (модернізаційний), революційний. Еволюційна трансформація - безперервний процес саморозвитку, джерело якого знаходиться в самій системі. Реформаційна (модернізаційна) трансформація здійснюється «зверху» за допомогою реформ і потребує перетворення значної частини параметрів системи. У рамках цього виду трансформації національної економічної системи зберігаються її базові властивості. Революційна трансформація передбачає «зняття» старої системи та становлення нової в прискореному, революційному режимі» [167, с.31-32]. Це абсолютно діалектичний підхід до дослідження трансформаційних процесів (табл. 1.6), оскільки дозволяє інтерпретувати трансформаційні зміни через закони переходу кількісних накопичень у нову якість та розв'язання внутрішніх суперечностей між застарілими інституційними рутинами та новими викликами середовища.

Наш погляд на стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу не вкладається в якійсь один чистий вид трансформації, що зазначені вище. Ми можемо говорити про революційну трансформацію за глибиною змін, але і про реформаційну за методом здійснення. В контексті цього С.І. Огг, S. Burch [70] зазначають: «трансформації можна спрямовувати, формувати та навіть спільно створювати за допомогою різноманітних стратегій на кількох рівнях, включаючи підходи до управління, бачення майбутнього, соціальні рухи та стосунки з природою. Такі підходи до управління, як створення інституцій та конфігурацій учасників, є важливими для спрямування та формування трансформацій сталого розвитку» [70].

На відміну, від стихійної революції, яка може бути деструктивною, стратегічну трансформацію розглядаємо як проєкт, коли ми беремо від реформаційного шляху інструмент - «реформи зверху», стратегії, законодавчі

зміни, але спрямовуємо їх не на «коригування окремих елементів», а на повне перетворення мультисекторної системи. Також додаємо сюди «трансформуючу соціальну енергію» [130], коли імпульс до змін йде не тільки «зверху», а й «знизу» - від громад, бізнесу, стейкхолдерів, що характерним є для еволюційного шляху, але в керованому режимі.

Останнім часом прикметною рисою формування методології досліджень трансформацій економічних систем та виробничих комплексів стало використання територіального (регіонального) підходу (табл. 1.6). В цьому контексті Д.М. Матрунчик [144] підкреслює, що «національна економіка відзначається територіальною неоднорідністю як щодо галузевої спеціалізації, так і щодо природно-ресурсних передумов соціально-економічного розвитку. Це вимагає застосування територіального підходу до вибору пріоритетів трансформації економіки регіонів та територіальних громад, що дасть змогу диференціювати регуляторні важелі впливу на трансформаційні процеси у регіональних господарських комплексах та виявити полюси соціально-економічного піднесення територіально-адміністративних одиниць» [144].

Територіальний або регіональний підхід до трансформації дозволяє врахувати просторову неоднорідність розвитку економічних систем. Як слушно зазначає Д.М. Матрунчик [144], «територіальна диференціація ресурсів та спеціалізація вимагає розробки специфічних пріоритетів трансформації для кожної адміністративної одиниці, щоб сформувати критерії для диференціації методів та інструментів трансформаційних змін на рівні регіонів та територіальних громад і використати усі резерви та нові можливості, що виникли внаслідок поглиблення децентралізаційних процесів» [144].

Для морегосподарського комплексу територіальний підхід є не просто додатковим, а вкрай необхідним, адже комплекс за своєю природою прив'язаний до конкретних акваторій, узбережжя та прибережних громад.

Важливим для нашого дослідження є погляд на трансформаційні процеси з точки зору транзитивного підходу (табл. 1.6). Специфічність цього

наукового підходу полягає у тому, що він фіксується на перехідному (транзитивному) стані системи. З цієї точки зору, система, що трансформується, вже не є старою, але й ще не стала новою.

Як зазначають Т.Г. Васильців, О.С. Кириченко, В.В. Зайченко [106], «транзитивний підхід дає можливість виявити деструктивні фактори економічного, соціального, політичного характеру в функціонуванні економіки. Водночас, його застосування робить можливим виявлення основних чинників впливу, що є визначальними для швидкої адаптації національних економічних систем в умовах перехідної економіки до світової економічних інтеграції та глобалізації. За цим підходом, одним із таких ключових чинників впливу на ефективність та результативність трансформаційних процесів є наявність достатності та цілеспрямованості інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку та поширення інноваційних змін» [106, с.11].

В сучасних умовах України транзитивний підхід - це не просто «перехідна економіка до ринку», як це було раніше, а фокусування на тому, як вижити й перебудуватися, коли стара система вже зруйнована (воєнними діями чи блокадою), а нова система будується під обстрілами. Транзитивний підхід аналізує не статику системи, а динаміку її адаптації.

Однак головною проблемою наразі для вітчизняного морегосподарського комплексу є «інституційні пастки», «тобто функціонування негативних стійких норм і правил (інституцій), які перешкоджають переходу до сталого розвитку» [111] та інституційні розриви, коли в Україні імплементують норми ЄС, але діють в умовах воєнного стану. Тоді можемо говорити про «інституційний вакуум», де старі методи управління морегосподарським комплексом вже не ефективні, а нові важко реалізувати через ризики (військові, економічні, екологічні тощо).

Застосування транзитивного підходу до дослідження стратегічної трансформації морегосподарського комплексу дає змогу розглядати кризові явища не як ознаку розпаду, а як наступну фазу переходу, що звільняє простір

для формування якісно нової моделі розвитку цієї мультисекторної системи на засадах «блакитної» економіки та європейської інтеграції.

Також не втрачають актуальності у наукових пошуках об'єднуючі дослідницькі підходи до трансформаційних процесів. Так О.А. Овечкіна [152] виділяє синтетичні конструкти, «що об'єднують декілька різних підходів, зокрема: еволюційно-інституціональний, діалектикоформаційний, системно-структурний, еволюційно-формаційно-інституціональний, діалектико-системно-синергетичний, модернізаційно-відтворювально-процесний підходи» [152], «інституційно-територіальний контекст» [144]. Дослідниця доводить, що взаємодія таких підходів «дозволяє сформувати теоретичну базу вдосконалення існуючої моделі управління процесами реформування всіх видів життєдіяльності суспільства та забезпечити його поступовий розвиток» [152].

Таблиця 1.6

Систематизація методологічних підходів до дослідження трансформаційних процесів економічних систем та виробничих комплексів*

Методологічні підходи	Характеристика	Значення для морегосподарського комплексу
інтегрований	розглядає виробничий комплекс як єдиний організм, де всі сектори працюють на спільний стратегічний результат	формує такий алгоритм трансформації морегосподарського комплексу, при якому галузеві стратегії не просто узгоджуються між собою, а формують єдине стратегічне полотно
системний	розглядає виробничий комплекс як цілісну систему, яка змінює свою структуру, функції та управління	визначає здатність морегосподарського комплексу як мультисекторної системи переформатовуватися, демонструючи динамічну адаптивність
еволюційний (конкретно-історичний)	пояснює «пам'ять» економічної системи та її здатність до переродження	дає інструментарій для прогнозування того, які елементи «старого» комплексу зможуть стати фундаментом для «нового» морегосподарського комплексу

Продовження табл. 1.6

інституційний	формує новий інституційний порядок, де розвиток системи безпосередньо прирівнюється до прогресивних змін її структури	дозволяє розглядати стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу як процес докорінної зміни «інституційних рамок», що регулюють морегосподарювання
діалектичний	відображає перехід кількісних змін у якісні через боротьбу суперечностей	обґрунтовує, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу – це якісний стрибок, що виникає внаслідок вирішення критичних суперечностей між застарілою виробничою інфраструктурою та новими глобальними вимогами
територіальний (регіональний)	досліджує виробничий комплекс через його просторову інтеграцію	розглядає розвиток морегосподарського комплексу як невід’ємний від стратегічних інтересів прибережної територіальної громади
транзитивний	акцентує увагу на самому процесі переходу, подоланні кризи та виборі траєкторії руху	дозволяє управляти морегосподарським комплексом у стані нестійкості, дає можливості для переходу до моделі «блакитної» економіки та інтеграції в логістику ЄС

* Складено автором на основі власних досліджень та з використанням [9; 106; 129; 143; 144; 149; 167]

Таким чином, синтез представлених методологічних підходів дозволяє нам розглядати стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу як процес свідомого проєктування нової моделі його життєдіяльності, що через зміну інституційних рамок та просторову інтеграцію з прибережними громадами веде до формування нової мультисекторної системи. Поділяючи позицію О.А. Овечкіної [152] щодо продуктивності синтетичних конструктів, ми вважаємо, що для морегосподарського комплексу може бути застосований *інституційно-системно-транзитивний конструкт*. Таке поєднання, на нашу думку, дозволяє не лише описати архітектуру цієї мультисекторної системи, а

й змінити інституційні «правила гри» у динамічних умовах перехідного періоду.

У нашому розумінні, саме така багатовимірна методологія стане фундаментом для сценарного моделювання стратегічних альтернатив розвитку морегосподарського комплексу, що здатне забезпечити перехід від кризового виживання до якісного соціально-економічного піднесення прибережних територіальних громад.

Після синтезу методологічних підходів до дослідження трансформаційних процесів та визначення методологічного конструкту дослідження для морегосподарського комплексу, варто приділити увагу формулюванню методів дослідження для вирішення конкретних завдань.

В контексті дослідження сучасного стану системи виділяють:

1) статистичний аналіз

Це комплекс наукових методів збору, обробки та інтерпретації даних. Статистичний аналіз дозволяє оцінити стійкість, ефективність функціонування сьогодні та прогнозувати на майбутнє поведінку складних систем. «Статистичний аналіз відіграє важливу роль в ефективному управлінні, надаючи достовірні дані, які підтримують формування політики, що ґрунтується на фактах. Статистичний аналіз також відіграє важливу роль у виявленні неефективності процесів, кількісній оцінці перешкод та визначенні пріоритетів для вдосконалення. Постійний моніторинг за допомогою статистичних методів є невід'ємною частиною оптимізації управління бізнесом. Це особливо важливо в динамічному економічному середовищі, де організації повинні постійно адаптуватися для збереження конкурентної переваги» [103, с.374-377].

Найвідоміші методи статистичного аналізу: статистичне спостереження, статистична вибірка, статистичне групування, симуляційні алгоритми, кореляційний аналіз, варіаційний аналіз, моделювання. Як зазначають М.О. Горна, Я.В. Іщук [118], «в урядових документах також наголошується на важливості застосування сучасних методів і технологій збирання

статистичних даних, зокрема з використанням національних інформаційних систем, зменшення звітного навантаження на респондентів, порівнянності отриманих даних із міжнародною статистикою» [118, с.50].

2) порівняльний аналіз

На основі статистичного збору даних, використання цього методу (в академічних текстах часто можна зустріти - компаративний аналіз) дозволяє виявити спільні та відмінні ознаки, характеристики, переваги та недоліки системи або елементів системи у порівнянні з іншими.

У науковому дослідженні В.В. Новосяда [151] зустрічаємо наступне визначення: «порівняльним є таке дослідження, в якому порівнюються певні характеристики двох об'єктів у даний момент часу або одного об'єкта в різних часових точках, з метою виділення та аналізу рис подібності та розбіжності між досліджуваними характеристиками. В основі порівняльного методу лежить процес індукції» [151, с.29]. Дослідник наголошує на тому, що для того, щоб метод порівняльного аналізу мав сенс і був цінним для дослідження, потрібно «мати чітко сформульовану наукову гіпотезу, обґрунтований відбір параметрів для порівняння, дотримуватися принципу функціональної еквівалентності, враховувати історичне минуле систем» [151] при його застосуванні. Особливу цінність для нашого дослідження має теза В.В. Новосяда про «відносну (попередню) верифікацію» [151]. Оскільки абсолютна верифікація результатів стратегічної трансформації можлива лише у довгостроковій перспективі (10+ років), ми можемо використовувати інструментарій відносної верифікації для підтвердження обґрунтованості наших прогностичних моделей, наприклад, через порівняння розроблених сценарії моделювання із міжнародним досвідом трансформації морегосподарського комплексу та їх апробацією через експертне обговорювання (або опитування) зі стейкхолдерами. Це дозволяє практично використовувати результати моделювання вже сьогодні, формуючи фундамент для прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності. Оскільки саме порівняльний аналіз допомагає встановлювати

причинно-наслідкові зв'язки для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Еволюційним розвитком порівняльного аналізу є бенчмаркінг як інструмент якісного порівняння та адаптації кращих світових практик.

Як «фундамент адаптивного управління» розглядає у своїй роботі бенчмаркінг С.Ю. Хамініч [171]. Дослідниця пропонує конкретний набір інструментів, який робить бенчмаркінг «живим», а саме: «систему ключових показників ефективності (KPI), карти збалансованих показників (Balanced Scorecard), панелі управлінських індикаторів (dashboards), матриці стратегічного позиціонування, системи раннього попередження та індикатори ризику, аналітику на основі великих даних (Big Data). Важливо також забезпечити прозорість інформаційних потоків, інтеграцію різних джерел даних та налагодження зворотного зв'язку між усіма рівнями управлінської ієрархії» [171]. Таким чином, інтеграція великих даних із бенчмаркінгом дозволяє не просто бачити минуле системи, а й прогнозувати майбутнє. Тобто ми дивимося на лідерів, аналізуємо їхні дані й моделюємо, як ці технології спрацюють у нас.

Це створює інформаційну базу для сценарного моделювання, де дані бенчмаркінгу виступають вхідними параметрами для побудови траєкторій стратегічної трансформації.

3) описовий аналіз

Цей метод дослідження (в академічних текстах часто можна зустріти - описовий аналіз) спрямований на детальний і точний опис структури, функцій, призначення та поточного стану системи. Незалежно від того, чи метою описового аналізу є виявлення та опис тенденцій, створення нових показників ключових явищ чи опис вибірок у дослідженнях, спрямованих на виявлення причинно-наслідкових зв'язків, він відіграє вирішальну роль у науковому процесі загалом та дослідженнях в галузі менеджменту зокрема.

Водночас, комплексне дослідження стратегічної трансформації неможливе без ґрунтовної діагностики середовища, у якому функціонує

система, що спрямована на ідентифікацію зовнішніх викликів, можливостей та внутрішніх обмежень, які безпосередньо впливають на траєкторію трансформаційних процесів. До методів діагностики середовища відносять:

1) PESTEL-аналіз (PEST, STEP) та SWOT-аналіз

Значна увага науковців сьогодні приділяється цим стратегічним інструментам оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому функціонує система. «PESTEL означає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Це впливові сили, які формують можливості та загрози для галузі та впливають на SWOT-аналіз» [119, с.262]. Іншими словами, збір інформації про вагомі зовнішні зміни, що впливають на систему, та визначення чи є зміна загрозою або можливістю для розвитку, є основою для подальшого проведення SWOT-аналізу та адаптації стратегії розвитку до змін у зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз структурує інформацію про внутрішні сильні та слабкі сторони та зовнішні можливості та загрози. «SWOT-аналіз, попри свою методологічну простоту, є одним із найпотужніших інструментів стратегічної самооцінки, здатним формувати рамку рефлексії для компаній, що діють у динамічному та фрагментованому ринковому середовищі» [165, с.563].

I.B. Чехова [177], систематизуючи вітчизняні та закордонні наукові дослідження, характеризує SWOT-аналіз як «важливу діагностичну процедуру», «винятково ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану проблемної й управлінської ситуації», «процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями», «своєрідний інструмент», «бізнес-технологію» [177, с.146]. І в цих визначеннях вже підкреслює «важливе значення SWOT-аналізу для здійснення стратегічного планування, оскільки він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше,

ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути ризиків; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу» [177, с.148-149].

Отже, поєднання SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу забезпечує комплексне уявлення як про внутрішні можливості, так і про зовнішні впливи, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

В.Є. Данкевич [121], усвідомлюючи дієвість, а також недоліки цих методів дослідження, пропонує використовувати «SWOT та PESTEL-аналізи в поєднанні з методом експертної оцінки, що дає змогу виявити організаційно-правові та соціально-економічні пріоритети розвитку. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування експертів... Експертами стають високопрофесійні, з великим практичним досвідом у даній галузі спеціалісти» [121, с.95-100].

Отже, як слушно зазначають науковці, поєднання SWOT та PESTEL-аналізу дозволяє трансформувати виявлені зовнішні фактори у конкретні стратегічні напрями. А твердження щодо залучення високопрофесійних спеціалістів для експертної оцінки результатів PESTEL та SWOT-аналізу [121], має ключове значення для нашого дослідження. В умовах високої невизначеності, притаманної морегосподарському комплексу, саме експертне середовище може виступати інструментом відносної верифікації стратегічних сценаріїв розвитку.

2) Сценарне моделювання

Після виявлення факторів впливу на систему за допомогою SWOT та PESTEL-аналізу, а також їх верифікації через експертні оцінки, сценарне моделювання виступає ключовим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє побудувати кілька альтернативних картин майбутнього системи.

У сучасних наукових дослідженнях часто використовують концепцію Р. Schwartz [87], який визначає сценарії не як інструменти точного прогнозування, а як засіб рефлексії та розширення стратегічного бачення, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення в умовах високої невизначеності. Так, О. Азізов [4] в рамках наукового дослідження доводить,

що метою сценарного моделювання «є не забезпечення ідеального прогнозування, а забезпечення організації гнучкості та спритності для виживання та процвітання в будь-якому середовищі. Завдяки своїй здатності враховувати альтернативні сценарії, воно дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін, але й формувати проактивну стратегію з урахуванням можливих ризиків» [4, с.91]. Розвиваючи наукові підходи до сценарного моделювання, О. Азізов [4] акцентує увагу на необхідності його перетворення з одноразового інструменту на безперервний, інтегрований процес, що містить проведення регулярних стратегічних сесій із залученням міждисциплінарних команд, використанні цифрових платформ для візуалізації ризиків, системній оцінці якості сценаріїв та їх обов'язковій кореляції з Цілями сталого розвитку.

Слід зазначити, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу також потребує одночасного погляду різних експертів та інтеграції мультидисциплінарних підходів, де статистичний та описовий аналіз дозволяють закласти фактологічний фундамент, а PESTEL та SWOT-діагностики дозволяють ідентифікувати стратегічні розриви у середовищі, що впливає на цю мультисекторну систему. Сценарне моделювання та цифровізація забезпечують перевірку на обґрунтованість та життєздатність її альтернативних траєкторій розвитку.

Стратегічна трансформація в умовах війни та дефіциту ресурсів вимагає розумного фокусування на тому, що дає найбільший ефект при найменших витратах, тому стратегічна трансформація не може бути рівномірною для всіх секторів системи одночасно. Це зумовлює необхідність розгляду нами методологічного підходу смарт-спеціалізації (Smart Specialisation, S3), який дозволяє сфокусувати зусилля на тих секторах морегосподарського комплексу, де Україна має найбільший інноваційний потенціал та конкурентні переваги. Методологія S3 трансформує підходи до регіонального розвитку, пропонуючи використовувати ендogenous потенціал через тісну співпрацю науки та бізнесу. Головним методом смарт-спеціалізації є процес підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process, EDP), що

виступає фільтром для визначення стратегічних ніш. Саме цей інструмент дозволяє верифікувати найбільш перспективні напрями спеціалізації, що відповідають унікальному інтелектуальному та виробничому потенціалу території. «Ідея полягає в тому, що території спільно пріоритезують інвестиції в дослідження та інновації для трансформації своєї економіки через процес підприємницького відкриття, який базується на доказах та спільній творчості. Процес включає творців знань, таких як підприємства, університети, державні органи та інші територіальні суб'єкти» [29].

Як зазначено у [115], «процес підприємницького відкриття є процесом участі у визначенні регіональної смарт-спеціалізації та розробці пріоритетів для підтримки місцевих інновацій» [115, с.154]. А оскільки морегосподарський комплекс є територіально-локалізованою системою, розвиток якої нерозривно пов'язаний із потенціалом прибережних регіонів, то цим обумовлено застосування методології смарт-спеціалізації у нашому дослідженні.

В контексті дослідження О.Є. Рубеля та ін. [164], територіальна спрямованість стратегічної трансформації морегосподарського комплексу реалізується через механізм морського просторового планування. Це дозволяє розглядати морегосподарський комплекс не просто як сукупність підприємств (про що було зазначено у главі 1.2), а як «цілісну інноваційну екосистему, що функціонує на засадах квадро-спіралі (взаємодії влади, бізнесу, науки та громадськості)» [164].

Ґрунтуючись на представленій моделі «квадро-спіралі» О.Є. Рубеля та ін. [164], побудуємо модель управління стратегічною трансформацією морегосподарського комплексу, де трансформація виступає не як результат дій одного міністерства, а як наслідок постійної взаємодії чотирьох сил, тобто справжнього процесу підприємницького відкриття (рис. 1.4).

Запропонована модель (рис. 1.4) управління стратегічною трансформацією морегосподарського комплексу базується на принципах

нелінійної взаємодії суб'єктів «квадро-спіралі», згідно [164]: бізнесу, науки, держави та громадянського суспільства.

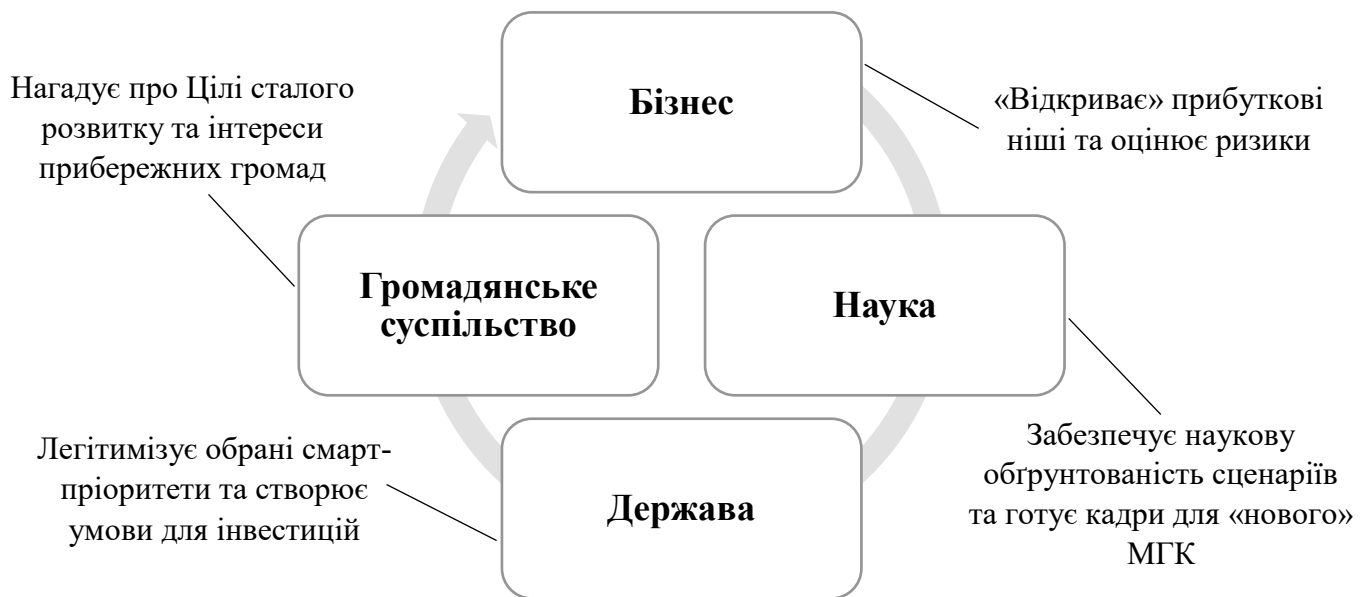


Рис. 1.4. Модель управління стратегічною трансформацією морегосподарського комплексу на засадах «квадро-спіралі» (побудовано автором на основі [164] та власних досліджень)

Центральним елементом моделі (рис 1.4) є процес підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process, EDP), який функціонує як фільтр стратегічного вибору. Наука генерує інноваційну ідею, бізнес верифікує її комерційну життєздатність держава інтегрує її в управління стратегічною трансформацією морегосподарського комплексу, а громадянське суспільство забезпечує контроль екологічних та соціальних параметрів.

Варто зазначити, що смарт-спеціалізація виступає практичним інструментом реалізації ідеї економічної складності [34], оскільки орієнтує цю мультисекторну систему на розвиток видів діяльності з вищою доданою вартістю та складнішими технологічними зв'язками. «Продукти високої складності зазвичай передбачають кращі технології та знання, що дають високу економічну віддачу, чим вища економічна складність країни, тим більша її здатність накопичувати багатство. Отже, відмінності в рівнях

економічного розвитку між країнами можна інтерпретувати як результати відмінностей в економічній складності» [99].

Отже, систематизуємо методи дослідження стратегічної трансформації морегосподарського комплексу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика методів дослідження стратегічної трансформації
морегосподарського комплексу*

Групування методів за завданнями	Назва методу	Призначення методу у дослідженні стратегічної трансформації
I. Дослідження сучасного стану системи	Статистичний аналіз	Оцінка стійкості та ефективності функціонування морегосподарського комплексу сьогодні
	Дескриптивний аналіз	Виявлення та фіксація ключових тенденцій розвитку мультисекторної системи МГК
	Бенчмаркінг	Співставлення характеристик системи з кращими світовими практиками, визначення стратегічних розривів
II. Діагностика середовища та ідентифікація викликів	PESTEL-аналіз	Формування переліку можливостей та загроз для морегосподарського комплексу
	SWOT-аналіз	Систематизація проблемних ситуацій та визначення ресурсів, на які слід опиратися
	Метод експертних оцінок	Залучення високопрофесійних фахівців для верифікації результатів PESTEL та SWOT-аналізу
III. Проектування та стратегічний вибір	Сценарне моделювання	Побудова альтернативних картин майбутнього, формування проактивної стратегії
	Методологія смарт-спеціалізації (S3)	Рациональний розподіл ресурсів у найбільш перспективні сектори МГК
	Процес підприємницького відкриття (EDP)	Фільтр для визначення стратегічних ніш та верифікації інноваційних напрямів

* Систематизовано автором на основі [4; 29; 103; 115; 119; 121; 131; 171]

Таким чином, систематизований інструментарій дослідження (табл. 1.7) дозволяє провести не лише всебічну діагностику та змодельовати альтернативи, але й перейти до формування моделі управління стратегічною трансформацією морегосподарського комплексу як результату синергетичної взаємодії влади, бізнесу, науки та громадянськості.

Висновки до Розділу 1

Дослідження теоретичних концепцій стратегічної трансформації дозволило систематизувати її теоретичні засади в системі менеджменту.

Концепції VUCA та BANI пояснюють необхідність саме трансформації, а не реформування чи покращення, що стає в сучасних умовах ключовою парадигмою управління, забезпечуючи механізм переходу від реактивного існування до свідомого та цілеспрямованого розвитку в середовищі постійних змін.

Взаємопов'язаним поняттям з категорією «трансформація» є категорія «розвиток». Розвиток завжди передбачає зміни, але ці зміни можуть мати різну природу, глибину та швидкість. Ключова відмінність між «розвитком» та «трансформацією» полягає у характері змін, природі руху, механізмі регулювання та кінцевій меті (результаті).

Світова академічна спільнота пов'язує процеси трансформації з процесами розвитку через перехід системи до нового якісного рівня. В цьому контексті постає потреба у відокремленні процесу «трансформації» від «реформування» та «модернізації», що є менш радикальними науковими категоріями. Вважаємо, що на відміну від трансформації, реформування є інструментальною, частинною зміною, сфокусованою на вдосконаленні певних інститутів чи механізмів, а модернізація являє собою комплексне оновлення існуючих структур, технологій та інституцій до сучасних світових стандартів і є ключовою внутрішньою рушійною силою трансформації.

Побудована ієрархічна модель взаємозв'язку категорій суспільно-територіальних змін демонструє, що трансформація є стратегічною метою, яка

досягається шляхом синергії модернізації та реформування, і всі ці процеси цілеспрямовано забезпечуються сферою регулюючого впливу. Роль управлінського впливу в даній моделі розглядаємо як стратегічне забезпечення процесів, що охоплює: а) встановлення чіткої інституційної рамки; б) формування пріоритетів та стимулів та в) координацію зусиль між різними секторами.

Аналіз сучасного стану нормативно-правових ініціатив, що формують стратегічний імператив трансформації в Україні продемонстрував зв'язок теорії з реальною державною політикою України.

Управління виробничими комплексами розглядається через такі концептуальні підходи, як: 1) концепція «Smart-управління» та Industry 4.0/5.0 у виробничих комплексах; 2) ресурсна концепція управління виробничими комплексами (її модернізація); 3) екосистемний підхід до управління виробничими комплексами; 4) концепція резильєнтності (стійкості) в управлінні виробничими комплексами.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження та враховуючи специфіку сучасних викликів, вважаємо, що стратегічна трансформація - це цілеспрямований процес радикальної якісної зміни фундаментальних основ функціонування соціально-економічної системи, що забезпечує незворотний перехід до нової моделі життєдіяльності, яка характеризується економічною складністю, вищим рівнем адаптивності та резильєнтності.

Морегосподарський комплекс розглядається нами як складна адаптивна мультисекторна система економіко-технологічних, соціальних та екологічних взаємодій суб'єктів різної галузевої приналежності, які об'єднані спільною ціннісною пропозицією на базі морських ресурсів та акваторій, чия життєздатність забезпечується механізмами самоорганізації, спільною відповідальністю стейкхолдерів та здатністю до проактивної трансформації у відповідь на зовнішні виклики.

Аналіз інституційно-правового поля регулювання морегосподарського комплексу України дозволив нам висвітлити проблему, коли вітчизняний

морегосподарський комплекс розпорошений між різними законами. А це є основним деструктивним чинником, що гальмує розробку комплексної стратегії розвитку та розбудову організаційно-економічного механізму стратегічної трансформації комплексу.

Структуру морегосподарського комплексу доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних секторів, кожен з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні стійкості всього комплексу. За функціонально-секторальним принципом усіх суб'єктів морегосподарського комплексу нами розподілено на традиційні сектори та гібридні зони їхньої взаємодії – сектори високої доданої вартості. До традиційних належать: Сектор А. Виробничо-інфраструктурний; Сектор Б. Сервісно-технологічний; Сектор В. Ресурсно-екологічний; Сектор Г. Інноваційно-освітній.

Побудова діаграми Венна дозволила нам чітко ідентифікувати не лише зони взаємодії традиційних секторів морегосподарського комплексу, але й продукти на перетині цих секторів, за рахунок яких створюється висока додана вартість. Вважаємо, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України має відбуватися через цілеспрямовану підтримку зазначених інтеграційних зон.

Систематизована методологія дослідження трансформаційних процесів дозволила запропонувати інституційно-системно-транзитивний конструкт дослідження трансформації морегосподарського комплексу. Поєднання методів кількісного статистичного аналізу, стратегічної діагностики та сценарного моделювання на засадах смарт-спеціалізації створює аналітичний фундамент для прийняття управлінських рішень. Це забезпечує не лише виживання морегосподарського комплексу в умовах воєнного стану, а й формування довгострокових конкурентних переваг прибережних регіонів України.

Основні положення першого розділу кваліфікаційної роботи висвітлені у працях [131; 134; 146].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка поточного стану, потенціалу та ідентифікація бар'єрів розвитку морегосподарського комплексу

Дослідження сучасного стану морегосподарського комплексу України вимагає переосмислення класичних підходів до оцінки його потенціалу. Якщо у довоєнний період розвиток цього виробничого комплексу можна було характеризувати як інерційний, спрямований на експлуатацію наявних потужностей, то сьогодні ситуація докорінно змінилася. Як раніше зазначали М.В. Волосюк, Л.Ю. Вдовиченко [114], «наявність розвиненого морегосподарського комплексу є очевидною конкурентною перевагою України». Проте сучасний етап трансформації відбувається в умовах екзистенційних викликів, що перетворюють морегосподарський комплекс з «резерву подолання економічної кризи» [114, с.49] на фундамент національної безпеки та повоєнного відновлення.

Морегосподарський комплекс - це складна адаптивна мультисекторна система економіко-технологічних, соціальних та екологічних взаємодій суб'єктів різної галузевої приналежності, які об'єднані спільною ціннісною пропозицією на базі морських ресурсів та акваторій, чия життєздатність забезпечується механізмами самоорганізації, спільною відповідальністю стейкхолдерів та здатністю до проактивної трансформації у відповідь на зовнішні виклики.

Зазначимо, що системні пріоритети розвитку морегосподарського комплексу України, що знайшли своє відображення в останній редакції Морської доктрини України [148], орієнтовані на формування конкурентоспроможної морської держави. Зокрема, цей стратегічний

документ визначає морегосподарський комплекс як «територіальне поєднання об'єктів морської індустрії» [148] і розглядає його як цілісну систему, що інтегрує транспортний, промисловий та науковий потенціали, а також наголошує на необхідності збалансованого розвитку приморських регіонів. У цьому контексті трансформація морегосподарського комплексу розглядається не лише як технічне оновлення портів, а як інструмент посилення життєздатності громад, що потребує нових механізмів координації між державними структурами, морським бізнесом та місцевим самоврядуванням.

Також положення Морської доктрини України [148] передбачають адаптацію до стандартів Європейського Союзу та НАТО, що в умовах повоєнного відновлення вимагає радикального перегляду підходів до менеджменту комплексу та активного залучення інноваційного потенціалу приморських міст.

Проте на сучасному етапі існує певний дисонанс між стратегічними деклараціями та реальним станом інфраструктурного та організаційного забезпечення комплексу. Це зумовлює необхідність проведення аналізу поточного стану, потенціалу морегосподарського комплексу та ідентифікації ключових бар'єрів, що стримують його стратегічну трансформацію.

Морська доктрина України [148] фіксує поточний стан сфери морегосподарського комплексу та її потенціал:

- «порти: наявність 13 морських торговельних портів із загальною довжиною причального фронту близько 40 км. При зафіксованому надлишку потужностей (близько 50%), сектор критично потребує інвестицій у розмірі понад 3 млрд. дол. США для модернізації терміналів та днопоглиблення;
- суднобудівні заводи – 7; підприємства суднового машинобудування, морського приладобудування та електромонтажу – 9; середні і малі суднобудівні та судноремонтні заводи – кілька десятків; науково-дослідні інститути та конструкторські бюро – 15. Суднобудування експортує понад 80% продукції;

- флот: значні (понад 80%) втрати активів, спроможності, кадрів;
- добуток водних біоресурсів: скорочення майже у 2,5 рази;
- український шельф Чорного та Азовського морів: розвідка до 1583,5 млрд. куб. метрів природного газу і до 409,8 млн. тон сирої нафти (30% загальних запасів вуглеводнів України);
- природно-заповідний фонд загальнодержавного значення: 20 об'єктів прибережних та морських акваторій;
- рекреаційно-туристична сфера: наявність різноманітних ландшафтів, джерел мінеральних вод та грязей; лікувально-оздоровча база використовується не досить ефективно; матеріально-технічна база не відповідає світовим стандартам;
- екологічний стан акваторій: вкрай незадовільний (щорічне скидання близька 350 тис. тон забруднюючих речовин). Перевищення гранично допустимих концентрацій шкідливих речовин у 5 разів створює пряму загрозу для відтворення водних біоресурсів та деградує рекреаційний потенціал прибережних громад;
- морські кадри: Україна залишається одним із найбільших світових постачальників висококваліфікованої робочої сили (моряків). Проте через дефіцит суден під національним прапором спостерігається масова зовнішня трудова міграція, що призводить до втрати соціального капіталу прибережних громад та перетворення вітчизняного кадрового потенціалу на ресурс для глобального ринку праці» [148].

Попри зафіксовані у Морській доктрині України [148] системні виклики та втрату понад 80% флоту, показники діяльності комплексу у 2024 році демонструють феноменальну адаптивність. За даними Міністерства розвитку громад та територій України [168], завдяки функціонуванню Тимчасового морського шляху, обсяги обробки вантажів у портах досягли рекордних 97,2 млн. тон, що на 57% перевищує показники 2023 року. Експортний потік у 88,1

млн. тон, де 60 млн. тон склала аграрна продукція, підтверджує, що морегосподарський комплекс залишається фундаментом національної економіки, навіть в умовах постійних атак на критичну інфраструктуру.

Водночас, такий різкий ріст підкреслює бар'єр «агроцентричності». Концентрація на експорті сировини (понад 60% обсягів) знову повертає управлінську парадигму до вузького розуміння морегосподарського комплексу як виключно портового сервісу для агрохолдингів. Це актуалізує потребу в імплементації стратегій смарт-спеціалізації для диверсифікації діяльності прибережних територій.

Аналіз вітчизняних наукових публікацій до 2022 року демонструє, переважно, розуміння того, що морегосподарський комплекс - це порти. Ми можемо говорити про домінування об'єктивного підходу, де морегосподарський комплекс розглядається виключно через призму портового господарства.

Так, А. Згама, Д. Зятіна [124] розглядають морегосподарську діяльність, фокусуючись на портах, концесії та портових зборах, тобто через призму портової діяльності. Ми вважаємо, що такий підхід не розглядає морегосподарську діяльність як частину екосистеми прибережного регіону. М.Л. Шинкар [180] аналізує правове забезпечення морегосподарського комплексу, але, знову ж таки, через призму Закону України «Про морські порти України». Такий вузький підхід ігнорує соціальний капітал прибережних територіальних громад та потенціал «блакитної» економіки.

Крім того, відсутність прозорості статистичної звітності та фрагментарність даних щодо діяльності непортових секторів морегосподарського комплексу є дійсно великим бар'єром управління, який унеможливорює прийняття точних стратегічних рішень.

У зв'язку з цим, вітчизняні дослідники заповнюють відсутність даних описом нормативної бази або загальними теоретичними моделями. Домінування описового підходу у працях останніх років [120] створює ризик прийняття управлінських рішень на основі застарілих догм. Навіть у

найсвіжішій магістерській роботі [147] аналіз ефективності морегосподарського комплексу зводиться до фінансових показників конкретного підприємства - ТОВ «Нібулон» [147, с.53].

Важливим етапом подолання інформаційного вакууму та вузькогалузевого «портового» підходу стали аналітичні дослідження, проведені на замовлення Морського кластеру України (2023). У Звіті «Блакитна економіка України: достовірно та оперативно» [104] запропонована комплексний погляд на морегосподарський комплекс як на сукупність секторів (рибальство, аквакультура, суднобудування, туризм), що потребують кластерної взаємодії.

У Звіті [104] зазначається, що сьогодні «в Україні осередком підприємств Блакитної економіки є частина Північного Причорномор'я в географічних межах Одеського та Миколаївського регіонів» [104, с.5]. Така географічна концентрація підтверджує нашу гіпотезу про необхідність переходу від галузевого управління до менеджменту прибережних територій.

Дані звіту [104] демонструють, що ігнорування потенціалу малих та середніх підприємств у морських секторах є ключовим управлінським бар'єром, який стримує розвиток прибережних територій. Для Миколаївського регіону це означає, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу має відбуватися через інтеграцію цих підприємств у ланцюги доданої вартості територіальних громад.

Далі, аналізуючи функціонування морегосподарського комплексу в «центрах Блакитної економіки» - Миколаївській та Одеській областях, автори Звіту [104] досліджують сектор рибальства та перероблення риби, а також аквакультури. Звіт фіксує безпрецедентне падіння показників через військову агресію проти України. Промисловий вилов у рибогосподарських водних об'єктах та на шельфі України зменшився більше, ніж у 109,6 разів (рис. 2.1).

Якщо у 2020 році вилов становив 14128,1 тон, то на початок 2023 року він склав лише 75,8 тон (рис. 2.1).

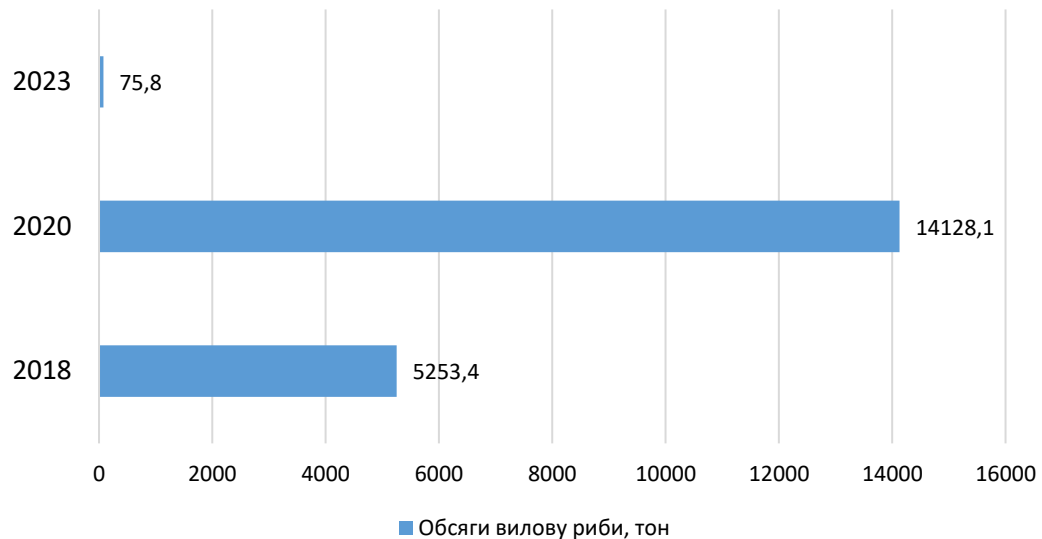


Рис. 2.1. Динаміка обсягів вилову риби в українській акваторії Чорного моря на 01.01. відповідного року, тон [104]

Близько 80% суб'єктів господарювання в Чорноморському басейні призупинили свою діяльність. Прямі збитки суб'єктів рибного господарства на серпень 2022 року оцінювалися у майже 40 млн. дол. США.

Звіт [104] вказує на «хижацький» характер використання ресурсів у минулому та антропогенний вплив, що призвело до перелову певних видів (камбала, кефаль, бичок) ще до війни. Звіт прямо вказує, що ситуація робить актуальним започаткування проєктів з марикультури та програм збереження біорізноманіття, а також позиціонує аквакультуру як одну з найбільш перспективних ніш для Миколаївської та Одеської областей. Це сприяє створенню нових робочих місць безпосередньо для мешканців приморських населених пунктів, дозволяє вирішувати екологічні проблеми (наприклад, фільтрація води молюсками – до 100 л на добу одним молюском), покращувати екологічний стан прибережних громад, що прямо відповідає Цілям сталого розвитку. Крім того, перспективним напрямком менеджменту є трансформація акваферм у туристичні об'єкти (екскурсії та гастротуризм), що дозволяє диверсифікувати доходи громад та підвищити їх інвестиційну та

туристичну привабливість. Тут ми вже можемо говорити про вироблений продукт на перетині секторів.

Дані Звіту Морського кластеру України [104] щодо сектору прибережного та морського туризму дозволяють чітко ідентифікувати потужність сектору на 01.01.2022 року (рис. 2.2). У Миколаївській області послуги оздоровлення надають 271 курортний центр на 29229 місць. Основну частину складають бази відпочинку (167 закладів). В Одеській області функціонує 321 санаторно-курортний заклад, здатний прийняти понад 40 тис. клієнтів. Матеріально-технічна база більшості цих об'єктів не відповідає світовим стандартам, що вимагає радикального перегляду підходів до менеджменту рекреаційних зон.



Рис. 2.2. Інфраструктура прибережного оздоровлення та відпочинку у Миколаївській та Одеській областях станом на 01.01.2022 року, закладів [104]

У Звіті Морського кластеру України виділяються конкретні ніші, які можуть стати основою для смарт-спеціалізації громад Миколаївської області:

- «екологічний та сільський (зелений) туризм;
- історико-культурний та промисловий туризм;
- активні види відпочинку (рафтинг, кайтинг, джампінг)» [104, с.10].

Аналіз розділу 1.4 Звіту Морського кластеру України [104, с.11-12] у поєднанні з попередніми даними Міністерства розвитку громад і територій

України [168] дає нам можливість сформувати цілісну картину стратегічного значення портів як експортних «воріт» України. Частка у зовнішній торгівлі країни достатньо велика. Близько 39% загального обсягу зовнішньої торгівлі України проходить саме через морські порти. Понад 90% валового експорту аграрної продукції транспортується морем. Це ще раз підкреслює ідентифікований нами бар'єр «агроцентричності».

У Звіті продемонстровано потужність двох ключових вузлів на 01.01.2022 року, а саме: Одеський морський порт, що має 55 причалів із сумарною щорічною пропускною потужністю 51 млн. тон та Бузько-Дніпровський транспортний хаб (Миколаївська область), який складається з 34 портів та терміналів. До найпотужніших віднесено: Миколаївський морський порт, СМП «Ольвія», порти «Очаків», «НІБУЛОН» та «Ніка-Тера». Далі у Звіті фіксується перерозподіл вантажопотоків внаслідок блокади традиційних маршрутів, а саме: Дунайський шлях став альтернативою морському агроекспорту. Вантажообіг дунайських портів за 9 місяців 2022 року зріс у 3,5 рази (понад 11 млн. тон) порівняно з попереднім періодом. Це якраз доводить здатність системи до адаптивності в умовах невизначеності.

Звіт Морського кластеру України [104] звертає тут увагу на ще один перспективний сектор - будівництво та обслуговування об'єктів офшорної енергетики. Це не лише екологічний інструмент декарбонізації, а й стратегічний напрям менеджменту, що потребує створення нових ланцюгів доданої вартості на базі портової інфраструктури. Для прибережних громад це означає можливість переходу до ролі енергетичного хабу, що потребує залучення високотехнологічних інвестицій.

Окремо автори Звіту Морського кластеру України [104] визначають суднобудування «інноваційним ядром Блакитної економіки», оскільки суднобудування має один із найвищих коефіцієнтів впливу на суміжні галузі. Так, одне робоче місце в суднобудуванні створює до 10-12 робочих місць у суміжних секторах – металургії, машинобудуванні, проєктуванні, логістиці. Наявність у м. Миколаєві трьох великих заводів, численних приватних верфей

та проєктно-конструкторських бюро, а також Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова як головного постачальника кадрів для «блакитної» економіки підтверджує, що в Миколаєві вже історично і географічно сформовано суднобудівний кластер, який зараз потребує інституційної підтримки.

Аналіз розділу 4.2 Звіту Морського кластеру України [104, с.21-25] доводить, що стратегічна трансформація суднобудування вимагає впровадження моделі багаторівневого менеджменту. У цій системі територіальні громади виступатимуть модераторами просторового розвитку (хаби, парки тощо), бізнес переорієнтується на сервісно-орієнтовані бізнес-моделі, а науково-освітні установи забезпечують безперервність підготовки кадрів та технологій.

Сучасний науковий дискурс 2023-2025рр. демонструє послідовну еволюцію поглядів - від фіксації втрат та пошуку нових точок росту до формування антикризової парадигми.

Так, фундамент цього оновленого бачення закладають В. Парсяк, О. Жукова, А. Ващиленко (2023) [73], які у своєму науковому дослідженні переміщують акцент із традиційного портового господарства на багатогалузеву структуру «блакитної» економіки. Автори доводять, що розвиток таких секторів, як аквакультура, судновий інжиніринг та мале суднобудування, є ключем до економічного зростання та соціальної стабілізації прибережних регіонів, навіть в умовах воєнного стану [73, с.62]. Особливо значущим є висновок науковців про спроможність малого і середнього бізнесу в цих галузях протистояти зовнішнім викликам шляхом мобілізації внутрішнього потенціалу та впровадження стандартів цифрової економіки, тобто приватній ініціативі відводиться роль «драйвера» змін. Поділяючи думку В. Парсяка та співавторів [73] щодо високої адаптивності приватного сектору «блакитної» економіки, ми, водночас, вважаємо, що надмірна орієнтація на зовнішнє грантове фінансування без паралельної

розбудови базової інфраструктури прибережних громад створює ризики низької життєздатності морських проєктів у довгостроковій перспективі.

Далі, у науковому дослідженні Н. Лисенко та М. Локаєця (2024) [141] зазначено, що інноваційна стратегія на рівні морської галузі є критичним чинником, що координує зусилля із впровадження нових технологій та сприяє залученню інвестицій. Автори наголошують, що «інноваційний розвиток морської галузі безпосередньо впливає на національну економічну безпеку, що є особливо актуальним в умовах сучасних викликів» [141, с.79]. Проте на заваді реалізації цього потенціалу стоїть низка стримуючих факторів, які потребують детального управлінського аналізу.

Важливе місце у поглибленні теоретико-методологічних засад управління прибережними регіонами посідають напрацювання М.В. Волосюк (2024) [112], де авторка обґрунтовує необхідність переходу від вузькогалузевого підходу до управління морегосподарським комплексом до територіального підходу, де сталий розвиток «блакитної» економіки розглядається як інструмент посилення спроможності прибережних громад. Дослідниця наголошує на критичній ролі інституційного забезпечення та необхідності гармонізації вітчизняного законодавства із нормами Європейського Союзу. Фактично, робота [112] закладає підґрунтя для трансформації місцевого самоврядування у активного суб'єкта управління морськими ресурсами.

Цікавим є наукове дослідження О.П. Корнієнко (2025) [140], оскільки дослідниця фактично фіксує «нульову точку», тобто стан морегосподарського комплексу на початок 2025 року. Вона стверджує, що сучасна криза - це не просто тимчасові труднощі, а системний зсув, який вимагає повної переорієнтації на «блакитну» економіку та цифровізацію. Авторка намагається довести, що вихід з кризи лежить через інновації та структурно-інституційні зміни, де державі відводиться роль «активного драйвера» трансформації.

Погоджуючись з О.П. Корнієнко [140] щодо пріоритетності інновацій, ми вважаємо, що поза увагою дослідниці залишається механізм прямої взаємодії підприємств морегосподарського комплексу із територіальними громадами як самостійними суб'єктами «блакитної» економіки. Стратегічна трансформація морегосподарського комплексу неможлива без зміни управлінської моделі самих прибережних громад.

Аналіз наукових пошуків дозволив нам виявити дискусію щодо визначення головного суб'єкта трансформації морегосподарського комплексу. Якщо В. Парсяк, О. Жукова, А. Ващилєнко [73] роблять ставку на життєздатність бізнес-сектору, а О. Корнієнко [140] - на регуляторну роль держави, то Н. Лисенко та М. Локаєць [141] вбачають вихід у створенні цілісної інноваційної стратегії, яка б інтегрувала ці зусилля. Поділяємо позицію М. Волосяк [112], згідно з якою ефективна координація між державними стратегіями та бізнес-інтересами можлива лише на рівні прибережних територіальних громад, які виступають модераторами «блакитного» зростання на місцях.

Проведений аналіз дозволяє класифікувати ключові бар'єри, що стримують стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу України (рис. 2.3).

До інституційно-управлінських бар'єрів (рис. 2.3), які ми ідентифікували під час аналізу належать домінування «портоцентричної» моделі управління морегосподарським комплексом та відсутність прозорості статистичної звітності щодо непортових секторів. Домінування орієнтованого на портову діяльність підходу та інформаційний вакуум навколо непортових секторів морегосподарського комплексу закріплюють інерційну модель розвитку прибережних територій України.

Також аналіз наявних досліджень та існуючої управлінської практики дозволяє нам констатувати наявність глибокого інституційного розриву між потенціалом морегосподарського комплексу та методами його реалізації, а

саме - брак інструментів прямої взаємодії між морськими підприємствами, територіальними громадами та органами влади.



Рис. 2.3. Ключові бар'єри, що стримують стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу України [Складено автором]

Економіко-технологічні бар'єри розвитку (рис. 2.3) включають критичну залежність комплексу від експорту сировини (понад 60% агропродукції), що перетворює морегосподарський комплекс на обслуговуючий сервіс без високої доданої вартості.

Крім того, критичний знос та втрата понад 80% флоту та застарілість матеріально-технічної бази суднобудування і рекреаційної сфери формують низьку продуктивність комплексу.

Відсутність сучасних активів унеможлиблює впровадження інноваційних послуг, що у свою чергу, обмежує приплив інвестицій. Цей дефіцит капіталу (оцінений у понад 3 млрд дол. США лише для портової інфраструктури) посилюється відсутністю дієвих механізмів фінансового інжинірингу та державних гарантій під довгострокові проєкти, такі як будівництво суден для офшорної енергетики чи розвиток високотехнологічної аквакультури.

Ми маємо враховувати також високу залежність суб'єктів морегосподарського комплексу від зовнішнього донорського фінансування та

грантових програм ЄС через обмеженість внутрішніх ресурсів та складність доступу до вітчизняного кредитування. Це суттєвий бар'єр, оскільки бізнес не може планувати на 5-10 років, якщо він живе «від гранту до гранту». У підсумку, технологічний розрив між вітчизняним морегосподарським та стандартами «блакитної» економіки Європейського Союзу стає критичним.

Під соціально-кадровими бар'єрами (рис. 2.3), що стримують розвиток морегосподарського комплексу України, розуміємо перетворення вітчизняного кадрового потенціалу (моряків, інженерів) на ресурс для глобального ринку через дефіцит робочих місць під національним прапором, а також певну втрату соціального капіталу громади через зупинку традиційних промислів (рибальство скоротилося у 109 разів).

Постійні атаки на критичну інфраструктуру та мінна небезпека в акваторіях, що паралізує розвиток прибережного туризму і теж саме рибальство, відносимо до екологічно-безпекових бар'єрів розвитку комплексу (рис. 2.3). «Незадовільний стан акваторій та деградація рекреаційного потенціалу через антропогенний вплив та наслідки бойових дій призводить до знищення природного капіталу прибережних територій» [153]. Це є викликом для прибережних територіальних громад, оскільки втрата привабливості морського узбережжя сприяє відтоку приватних інвестицій та стагнацію малого бізнесу у сфері послуг. Як зазначають Л. Сотниченко, С. Табенський, Д. Барінов [166], «невизначеність у сфері безпеки та пов'язані з нею операційні потреби створюють ключовий бар'єр стратегічного розвитку морської транспортної інфраструктури України. традиційні підходи до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою є недостатньо ефективними в умовах високої динаміки безпекових загроз і потребують трансформації у напрямі гнучких, адаптивних і сценарно орієнтованих моделей управління» [166]. Внаслідок цього екологічно-безпекова криза перетворюється на соціально-економічну, подолання якої вимагає переходу до стратегій сталого розвитку та імплементації проєктів з відновлення екосистем.

Таблиця 2.1

PESTEL-аналіз стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України*

Фактори					
Р (політичний)	Е (економічний)	С (соціальний)	Т (технологічний)	Е (екологічний)	Л (юридичний)
Блокада традиційних морських шляхів	Прямі збитки інфраструктури; зростання вартості фрахту та страхування	Мобілізаційний вплив на кадровий склад підприємств комплексу	Розвиток морських дронів та систем захисту акваторій	Мінування акваторій	Форс-мажорні обставини, прописані в контрактах
		Внутрішнє переміщення спеціалістів	Перехід на мобільні та автономні системи перевалки вантажів	Хімічне забруднення акваторій через затоплення суден та обстріли терміналів	Норми міжнародного морського права щодо свободи судноплавства в умовах конфлікту
Курс на НАТО та ЄС: необхідність переходу на нові стандарти безпеки та «блакитний» перехід	Втрата активів на окупованих територіях	Волонтерська активність прибережних громад	Критичний знос основних фондів	Зміна клімату; руйнування екосистеми заповідних зон	Дерегуляційні процеси: запровадження прозорих е-аукціонів на оренду акваторій
	«Агроцентричність» експорту (60% зерна)	Підвищення суб'єктності прибережних територіальних громад в питаннях розвитку море-господарювання	Суднобудування як «інноваційне ядро» та мультиплікатор	Використання акваферм як «природних фільтрів»; зниження антропогенного навантаження на дикі популяції риб	Залежність від донорів (грантова допомога, ПП, публічні інвестиції)
	Інвестиційний «голод»		Розвиток технологій офшорної енергетики		Унікальний механізм страхування суден від воєнних ризиків

* Складено автором на основі власних досліджень та [104; 148; 168]

Для системної діагностики факторів, що стримують стратегічну трансформацію, доцільно здійснити комплексний аналіз макросередовища та внутрішніх можливостей морегосподарського комплексу за допомогою інструментарію PESTEL та SWOT (TOWS)-аналізу.

Проведемо PESTEL-аналіз стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України (табл. 2.1). Дані PESTEL-аналізу демонструють, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України відбуватиметься в умовах багатофакторної конвергенції, де суворі реалії війни поєднані з амбітними цілями сталого розвитку та євроінтеграції України.

Політичні (P) та технологічні (T) зовнішні чинники (табл. 2.1) чітко відобразили, що війна змінила природу інновацій. Можна сказати, що безпека виступає сьогодні «драйвером» трансформаційних змін, одночасно забезпечуючи захист акваторій та стимулюючи нові сектори морегосподарського комплексу. Безпека судноплавства («Тимчасовий коридор» [168]) – це політичне рішення, яке тримається на технологічній перевазі (морські дрони та системи захисту акваторій).

Політичні (P) та економічні (E) зовнішні чинники (табл. 2.1) вказують на інвестиційний «голод» у морегосподарському комплексі, що є наслідком високих воєнних ризиків, які не покриваються внутрішнім капіталом.

Далі, економічні зовнішні фактори (E) (табл. 2.1), з одного боку, демонструють можливості морегосподарського комплексу - рекордні 97,2 млн. тон вантажообігу, з яких 60 млн. тон агроекспорту; з іншого боку, ми говоримо про ризики перетворення портів на «сировинні придатки», без розвитку переробки та сервісу. А економічні (E) та екологічні (E) фактори фіксують системну деградацію непортових секторів (рибальство, туризм) через мінування та обстріли (табл. 2.1).

Соціальні зовнішні фактори (S) (табл. 2.1) відображають кризу кадрів морегосподарського комплексу. Ризиком тут виступає соціальна напруга в прибережних територіальних громадах через зупинку промислів (рибальство

впало у 109 разів [104]). А як можливість для морегосподарського комплексу від впливу соціальних факторів (S) виступає підвищення суб'єктності прибережних територіальних громад, що фактично трансформує місцеве самоврядування з реципієнта державних дотацій на активного девелопера прибережних територій, здатних ініціювати та реалізовувати проєкти у сфері «блакитної» економіки.

Технологічними можливостями (T) для морегосподарського комплексу України на сучасному етапі є (табл. 2.1): розробка та впровадження систем автономного судноплавства та морських дронів, що поєднують функції захисту акваторій із цивільним моніторингом; розвиток технологій «блакитної» енергетики (офшорна вітрогенерація, водневі технології), що відкриває перед прибережними громадами можливість трансформації у енергетичні хаби. Водночас, технологічні ризики (T) для морегосподарського комплексу України (табл. 2.1) створюють критичні бар'єри для розвитку. Так, критичний знос основних фондів робить український морегосподарський комплекс неконкурентоспроможним за вартістю та швидкістю обслуговування.

Екологічні зовнішні фактори (E) (табл. 2.1) відображають забруднення акваторій, мінну небезпеку, а також зміну клімату, що призводить до деградації рекреаційного потенціалу узбережжя. Варто зазначити ризик складності та тривалості технологічного процесу розмінування територіального моря та виключної економічної зони, що на роки може заблокувати розвиток прибережного туризму та видобувних галузей. Однак можливостями для морегосподарського комплексу можуть виступити екологічні стартапи (акваферми) як найсвіжіший тренд відновлення через «природні» рішення.

Юридичні зовнішні фактори (L) (табл. 2.1) демонструють дерегуляцію – перехід до е-аукціонів та прозорості [122]. Це є критично важливим для зовнішніх донорів, оскільки подолання корупції та бюрократії в оренді акваторій – це такий самий зовнішній фактор виживання, як і відсутність

обстрілів. Ще важливим моментом, у зв'язку з форс-мажорними обставинами, є адаптація бізнесу до правових обмежень воєнного стану.

Узагальнюючи результати проведеного PESTEL-аналізу, можна констатувати, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України в сучасних умовах має докорінно змінювати свій вектор на формування адаптивної високотехнологічної системи. Життєздатність комплексу залежить не лише від відновлення фізичної інфраструктури, а й від зміни управлінської парадигми. Виявлений інституційний розрив між високою адаптивністю приватного бізнесу та дефіцитом муніципальних інструментів підтримки інновацій вказує на необхідність інтеграції зусиль держави, приватного бізнесу, територіальних громад та наукових кіл у подоланні цього бар'єру.

Відтак, виявлені зовнішні чинники стають вихідними даними для подальшої оцінки морегосподарського комплексу за допомогою SWOT (TOWS)-аналізу.

Проведемо SWOT-аналіз морегосподарського комплексу України (табл. 2.2), який дозволить визначити його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні шанси та ризики його подальшої стратегічної трансформації.

За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.2), виявимо взаємозв'язки між внутрішніми чинниками – сильними та слабкими сторонами комплексу та зовнішніми впливами на його трансформацію – можливостями та загрозами за допомогою TOWS-аналізу. По-перше, деталізуємо, які стратегічні переваги, завдяки своїм сильним сторонам та зовнішнім можливостям (SO-стратегії) має морегосподарський комплекс України (рис. 2.4):

1. Інженерний капітал у м. Миколаєві + Оборонні інновації (Dual-use) + Глобальний запит на морську безпеку + Horizon Europe

Поєднання унікального інженерного капіталу та досвіду виробництва морських безекіпажних апаратів (Dual-use) із глобальним запитом на технології морської безпеки робить в майбутньому Україну центром досліджень морської безпеки.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз морегосподарського комплексу України*

Сильні сторони (позитивні фактори, які можуть бути використані для трансформації комплексу)	Слабкі сторони (негативні фактори, які заважають трансформації комплексу)
• наявність Українського морського коридору як ключового інструменту для українського експорту (забезпечення 90%+ морського експорту під час війни); • рекордна адаптивність логістичних операторів та досвід антикризового менеджменту під обстрілами; • сформований механізм страхування воєнних ризиків (Ukraine Facility); • наявність глибоководних портових потужностей (Південний, Чорноморськ); • наявність діючих інституційних об'єднань (Морський кластер України); • унікальний інженерний капітал у м. Миколаєві (проектування суден, енергетичних установок); • висока концентрація оборонно-промислових інновацій (виробництво безекіпажних морських апаратів - Dual-use); • наявність потужної наукової бази, здатної ініціювати міжнародні проекти, готовність наукових мереж до співпраці з міжнародними партнерами; • розробки в сфері аквакультури та екологічного моніторингу; • наявність Смарт-спеціалізації (S3) в стратегіях прибережних регіонів (Миколаївщина, Одещина);	• критичний знос основних фондів - причалів, кранового господарства та елеваторів (80-90%); • сировинна орієнтація менеджменту («агроцентричність»); • брак торговельного флоту під національним прапором; • розосередженість функцій управління морегосподарюванням між різними міністерствами та відомствами, відсутність єдиного координаційного центру; • низька залученість прибережних громад до управління акваторіями; • брак стратегій Смарт-спеціалізації (S3) на рівні конкретних територій, відсутність в громадах розроблених бізнес-кейсів для інвесторів; • складність доступу до відкритих даних щодо інвестиційних паспортів прибережних зон, що підвищує ризики для входу ПП; • дефіцит обігових коштів та фінансова виснаженість МСП через неможливість довгострокового кредитування; • низький рівень комерціалізації наукових розробок у сфері марикультури та екологічного моніторингу; • система підготовки кадрів не встигає за вимогами «блакитної» економіки;

• готовність територіальних громад виділяти зони під інноваційний розвиток	• зупинка прибережного рекреаційного бізнесу та рибальства через безпекові обмеження
Можливості <i>(позитивні фактори зовнішнього впливу, які сприяють стратегічній трансформації комплексу)</i>	Загрози <i>(негативні фактори зовнішнього впливу, які заважають стратегічній трансформації комплексу)</i>
• програми відновлення України (фінансування через Ukraine Facility та програми відновлення ЄБРР, Світового банку); • курс України на EU Blue Deal, залучення грантів на декарбонізацію та «зелене» судноплавство; • запровадження ETS (Emission Trading System) у морському секторі ЄС; • інтеграція в TEN-T, включення українських морських шляхів та портів Дунайського регіону до пріоритетних коридорів ЄС; • формування «Вертикального коридору», що з'єднує Грецію, Болгарію, Румунію та Україну; • патронат країн ЄС над приморськими територіями; • глобальний запит на технології у сфері морської безпеки (Dual-use технології); • розвиток офшорної енергетики (вітрогенерація) та водневих проєктів у Чорному моря; • впровадження екологічних стартапів (акваферми як біофільтри); • участь України у програмі Horizon Europe (місія «Restore our Ocean and Waters»)	• пролонгація воєнних дій, що блокує судноплавство до Миколаївського та Херсонського вузлів; • жорстка конкуренція з боку портів Румунії, Болгарії, Польщі; • ризик «застрягання» українських портів після війни у низькомаржинальному сегменті (експорт сировини); • трудова міграція та втрата профільного людського капіталу; • кіберзагрози для систем навігації та автоматизованого управління портами; • екологічна деградація акваторій та втрата рекреаційних зон; • ризик згортання міжнародних програм через нестабільну безпекову ситуацію; • гальмування децентралізації управління прибережними зонами; • мінування акваторій та хімічне забруднення внаслідок бойових дій; • руйнування екосистем заповідних зон (Кінбурнська коса, дельти річок); • ризик зміни світових торговельних маршрутів, поки вітчизняні порти заблоковані або працюють в обмеженому режимі

* Складено автором

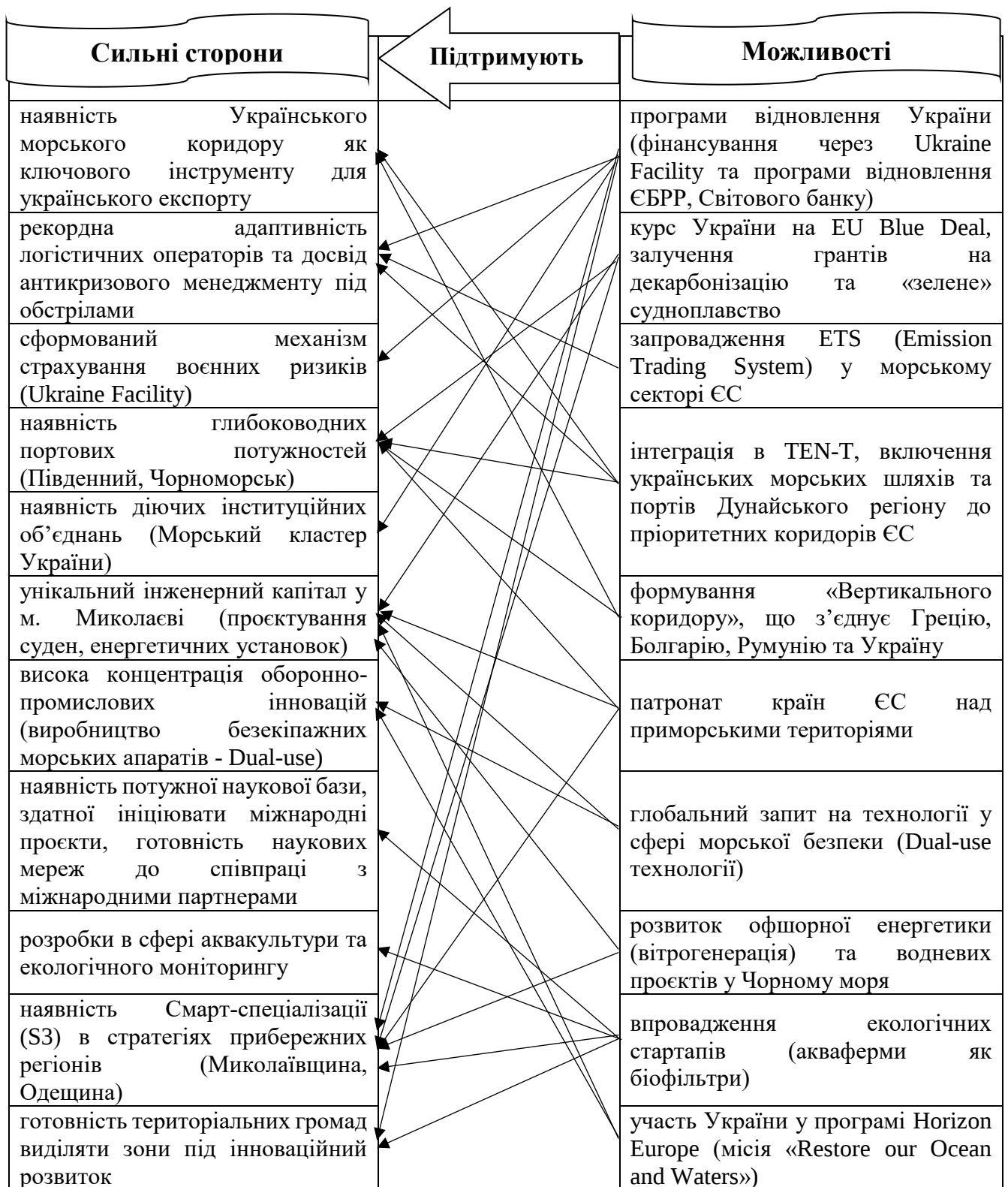


Рис. 2.4. Порівняльні переваги морегосподарського комплексу України на основі SWOT-аналізу [Складено автором]

Ми не просто отримуємо допомогу, ми пропонуємо світу перевірені в бойових умовах системи захисту портів та акваторій через створення на базі Миколаївської міської територіальної громади міжнародного центру морських інновацій, що фінансується через інструментарій Horizon Europe та залучає приватні інвестиції в оборонні стартапи.

2. S3-стратегії прибережних регіонів + Досвід проєктування енергоустановок + EU Blue Deal + Офшорна енергетика

Використання глибоководних потужностей та досвіду проєктування енергетичних установок для розбудови інфраструктури офшорної енергетики (вітрогенерація, водень) у межах EU Blue Deal дозволяє морським портам України відійти від сировинного спрямування через реалізацію пілотних проєктів «зелених портів» із залученням патронату країн ЄС (наприклад, досвід Данії в офшорній енергетиці).

3. Український морський коридор + Глибоководні порти + Інтеграція в TEN-T + Вертикальний коридор

Поєднання досвіду Тимчасового коридору з офіційним включенням у мережу TEN-T дозволяє українським портам інтегруватися у логістику ЄС. Україна має перевагу масштабу (глибоководність), якої бракує портам Румунії і Болгарії.

4. S3-стратегії прибережних регіонів + Готовність прибережних територіальних громад до інноваційного розвитку + Грантові програми ЄС (Ukraine Facility) + Екологічні ініціативи + Наукова база

Цей синтез дає можливість прибережним територіальним громадам стати суб'єктом, що пропонує інвестору не просто землю, а «блакитний» індустріальний парк – з готовою акваторією, науковим супроводом та пільговим режимом під екологічні стартапи (акваферми) через механізм публічно-приватного партнерства у створенні кластерів марикультури, де громада володіє частиною активів як девелопер.

5. Механізм страхування воєнних ризиків + Морський кластер України + Рекордна адаптивність логістичних операторів + Ukraine Facility

Сформований унікальний механізм страхування воєнних ризиків у синергії з діяльністю Морського кластеру України та досвідом антикризового менеджменту логістичних операторів створює базу для залучення капіталу через інструментарій Ukraine Facility. Ця перевага перетворює морегосподарський комплекс України на міжнародний стандарт стійкості. Управлінською моделлю тут може виступати кластер, який дозволяє консолідувати зусилля МСП та великого бізнесу для отримання масштабних публічних інвестицій на відновлення.

6. Рекордна адаптивність логістичних операторів + Запровадження ETS у морському секторі ЄС + Інтеграція в TEN-T

Поєднання адаптивності логістичних операторів із включенням України в пріоритетні коридори ЄС дає можливість побудувати «цифрову» логістику за стандартами ЄС. Синхронізація із системою моніторингу викидів ЄС (ETS) відповідає суворим екологічним нормам. Усе це створює можливості для переходу на цифрові стандарти Smart Port, де автоматизація та екологічний моніторинг стають перепусткою для українських вантажів на європейські ринки без додаткових податків.

Таким чином, у результаті крос-факторного аналізу за матрицею TOWS визначено, що поєднання сильних сторін морегосподарського комплексу України із зовнішніми можливостями створює умови для стратегічної трансформації. Головною порівняльною перевагою комплексу є здатність до конвергенції високотехнологічних інновацій (включаючи рішення подвійного призначення, як от морські дрони) та екологічного відновлення (марікультура) на базі прибережних територіальних громад. Це дозволяє перейти до формування складної адаптивної мультисекторної системи економіко-технологічних, соціальних та екологічних взаємодій суб'єктів різної галузевої приналежності, які об'єднані спільною ціннісною пропозицією на базі морських ресурсів та акваторій, що забезпечуватиме довгострокову конкурентоспроможність України на глобальному ринку.

Слабкі сторони	Зменшують	Можливості
критичний знос основних фондів - причалів, кранового господарства та елеваторів (80-90%)		програми відновлення України (фінансування через Ukraine Facility та програми відновлення ЄБРР, Світового банку)
сировинна орієнтація менеджменту («агроцентричність»)		курс України на EU Blue Deal, залучення грантів на декарбонізацію та «зелене» судноплавство
брак торговельного флоту під національним прапором		запровадження ETS (Emission Trading System) у морському секторі ЄС
розосередженість функцій управління морегосподарюванням між різними міністерствами та відомствами, відсутність єдиного координаційного центру		інтеграція в TEN-T, включення українських морських шляхів та портів Дунайського регіону до пріоритетних коридорів ЄС
низька залученість прибережних громад до управління акваторіями		формування «Вертикального коридору», що з'єднує Грецію, Болгарію, Румунію та Україну
брак стратегій Смарт-спеціалізації (S3) на рівні конкретних територій, відсутність в громадах розроблених бізнес-кейсів для інвесторів		патронат країн ЄС над приморськими територіями
складність доступу до відкритих даних щодо інвестиційних паспортів прибережних зон, що підвищує ризики для входу ПП		глобальний запит на технології у сфері морської безпеки (Dual-use технології)
дефіцит обігових коштів та фінансова виснаженість МСП через неможливість довгострокового кредитування		розвиток офшорної енергетики (вітрогенерація) та водневих проєктів у Чорному моря
низький рівень комерціалізації наукових розробок у сфері марикультури та екологічного моніторингу		впровадження екологічних стартапів (акваферми як біофільтри)
система підготовки кадрів не встигає за вимогами «блакитної» економіки		участь України у програмі Horizon Europe (місія «Restore our Ocean and Waters»)
зупинка прибережного рекреаційного бізнесу та рибальства через безпекові обмеження		

Рис. 2.5. Виклики, що постали перед морегосподарським комплексом України на основі SWOT-аналізу [Складено автором]

Далі, деталізуємо, які виклики постали перед морегосподарським комплексом України, як слабкі сторони комплексу можна зменшити за рахунок зовнішніх можливостей (WO-стратегії) (рис. 2.5):

1. Знос фондів + Агроцентричність + Ukraine Facility + Програми ЄБРР / Світового банку

Такі можливості, як цільові кредити та гранти від іноземних партнерів, потрібно використовувати не просто для «латання» старих причалів, а для будівництва високотехнологічних терміналів із глибокою переробкою сировини. Перехід до моделі «порт-індустріальний хаб» дозволить диверсифікувати експорт та залежність від кон'юнктури ринку зерна.

2. Застаріла система підготовки морських кадрів + Низька комерціалізація науки + Програма Horizon Europe

Залучення університетів, науково-дослідних установ та малого і середнього бізнесу до міжнародних консорціумів (таких як SturNet) дає доступ до найсучаснішого обладнання та європейських стандартів освіти. Підготовка фахівців «нової хвилі» автоматично підвищує рівень комерціалізації українських розробок у сфері марикультури.

3. Відсутність єдиного координаційного центру регулювання морегосподарського комплексу + Закритість даних щодо інвестиційного потенціалу прибережних зон + Інтеграція в TEN-T + Система ETS в ЄС

Вимоги Європейського Союзу щодо включення до мережі TEN-T змушують Україну створювати єдині цифрові порти (Smart Port) та відкривати дані. Створення «єдиного цифрового вікна» для морського бізнесу, що автоматично усуває бюрократичні бар'єри та розсіювання функцій між міністерствами долає інституційну розрізненість у морегосподарському комплексі.

4. Низька залученість прибережних громад + Брак бізнес-кейсів + Патронат країн ЄС + EU Blue Deal

Пряме партнерство громад з країнами-патронами (наприклад, Миколаїв та Данія) сприяє тому, що громада не просто отримує кошти, а управлінську

технологію розробки інвестиційних паспортів, що перетворює прибережні громади з пасивних спостерігачів на активних учасників ринку, які пропонують готові майданчики для офшорної енергетики чи акваферм.

5. Брак флоту під національним прапором + Виснаженість МСП + Формування «Вертикального коридору» + Глобальний запит на технології безпеки

Брак суден під національним прапором та фінансова виснаженість малих і середніх підприємств можуть бути нівельовані шляхом інтеграції України у «Вертикальний коридор». Створення спільних судноплавних ліній із партнерами по «коридору» дозволяє використовувати флот партнерів для українського експорту на пільгових умовах. Водночас, глобальний запит на технології морської безпеки дозволяє українському бізнесу (інжиніринговим компаніям) виступати субпідрядниками у міжнародних проєктах, що забезпечує приплив фінансування.

6. Зупинка туризму та рибальства + Розвиток офшорної енергетики + Екологічні стартапи + Акваферми

Зупинка прибережного рекреаційного туризму через безпекові обмеження потребує радикальної зміни бізнес-моделей прибережних територій. Використання офшорної енергетики (вітрогенерації) та впровадження екологічних стартапів дозволяє трансформувати туристичні зони в інноваційно-промислові парки «блакитної» економіки. Це створюватиме нові робочі місця в громаді, де класичний туризм зараз неможливий, а розвиток аквакультури дозволяє використовувати заблоковані акваторії для отримання продукції з високою доданою вартістю, що відповідає трендам сталого морегосподарювання.

Таким чином, у результаті крос-факторного аналізу за матрицею TOWS визначено, що навіть такі слабкі сторони, як брак торговельного флоту під національним прапором та депресивний стан прибережного туризму, мають управлінські рішення в площині транскордонної співпраці та технологічної конвергенції. А переорієнтація прибережних територіальних громад на

високотехнологічну марикультуру дозволяє не просто «перечекати» кризу, а закласти фундамент для мультисекторної стійкості морегосподарського комплексу в довгостроковій перспективі.

Далі, деталізуємо, які загрози у зовнішньому середовищі, накладаючись на внутрішні слабкості, можуть призвести до критичного занепаду морегосподарського комплексу (WT-стратегії) (рис. 2.6):

1. Знос фондів (80-90%) + Агроцентричність + Жорстка конкуренція + Ризик «застрягання» у низькомаржинальному сегменті

Доки вітчизняні порти мають критично зношену інфраструктуру та орієнтовані лише на зерно, конкуренти в Чорному та Балтійському морях активно інвестують у контейнерні термінали та «зелену» логістику. Після війни Україна ризикує залишитися виключно «сировинним придатком» без можливості повернути високотехнологічні вантажі, оскільки застарілі фонди не відповідатимуть новим стандартам швидкості та високотехнологічності.

2. Невідповідність кадрів вимогам «блакитної» економіки + Трудова міграція + Пролонгація воєнних дій + Руїнування екосистем

Тривала війна стимулює виїзд кваліфікованих інженерів та науковців. У поєднанні із застарілою системою освіти це створює розрив, коли навіть за наявності грошей на відновлення, в країні не залишається фахівців, здатних проєктувати сучасні судна чи управляти аквафермами. Як наслідок, матимемо повну залежність від іноземного консалтингу та технологій у стратегічній галузі.

3. Розосередженість функцій управління + Гальмування децентралізації + Ризик згорання міжнародних програм + Кіберзагрози

Якщо управління залишиться розрізненим, а децентралізаційні процеси управління прибережними зонам загальмуються, то прибережні громади не отримають повноважень по залученню інвесторів. На фоні кіберзагроз та небезпеки міжнародні донори можуть припинити програми, оскільки не бачитимуть входу до цього комплексу та прозорих даних.

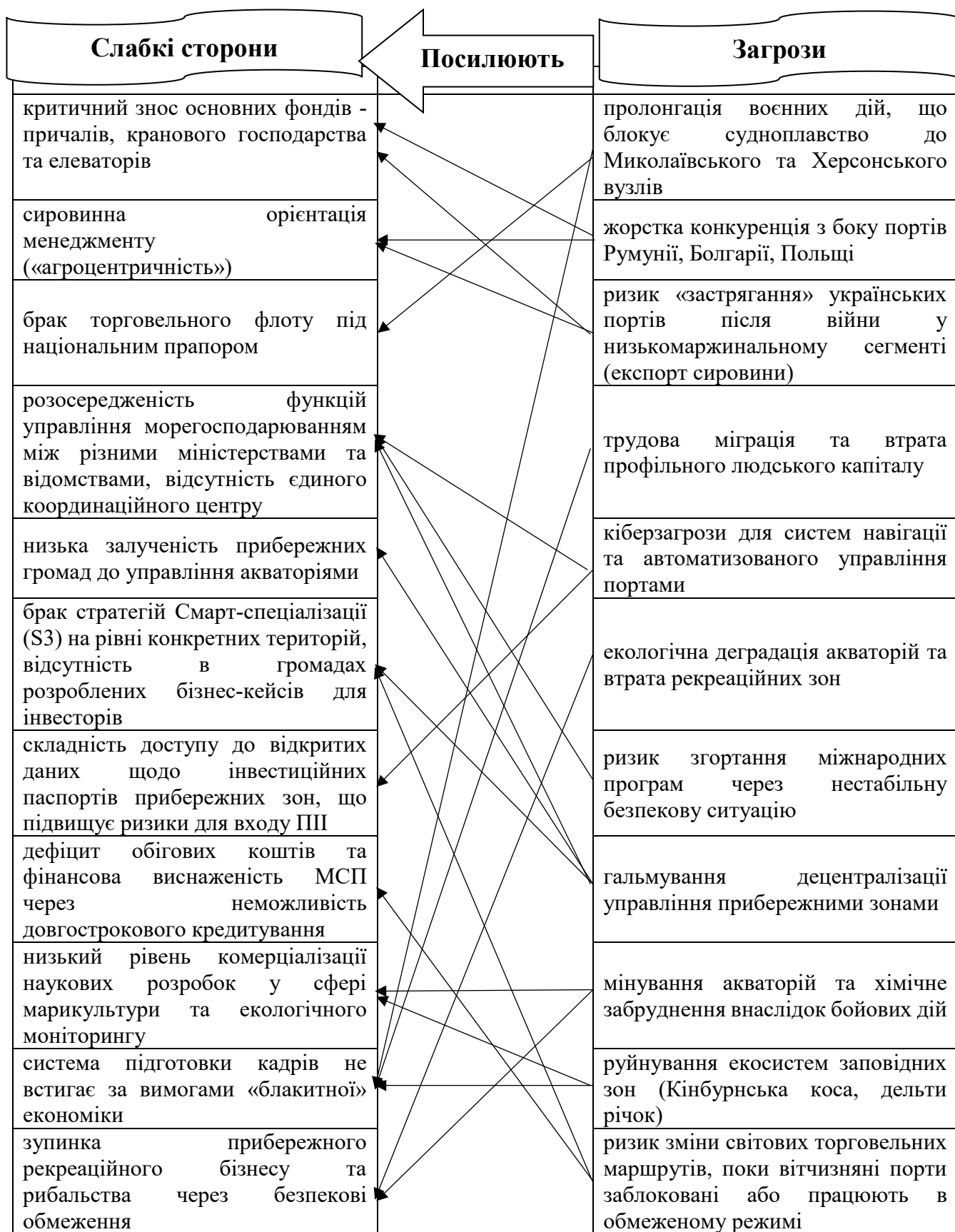


Рис. 2.6. Ризики занепаду морегосподарського комплексу України на основі SWOT-аналізу [Складено автором]

В решті решт, це призведе до хронічного дефіциту капіталу, так званого «інвестиційного голоду», та нездатності морегосподарського комплексу України адаптуватися до глобальних змін.

4. Низька комерціалізація еко-розробок + Зупинка рекреаційного бізнесу + Мінування акваторій та хімічне забруднення + Руйнування заповідних зон

Бойові дії нищать екосистеми, а відсутність механізмів впровадження наукових розробок не дозволяє громадам боротися з цим. Внаслідок цього, перетворення прибережних зон на «мертві території», де неможливий ні туризм, ні рибальство, ні нові стартапи, веде до остаточного знелюднення прибережних громад.

5. Брак бізнес-кейсів + Дефіцит обігових коштів МСП + Ризик зміни світових торговельних маршрутів

Доки вітчизняні порти заблоковані, глобальні логістичні альянси перебудовують свої ланцюги через порти, наприклад, Румунії. Відсутність у вітчизняних громад бізнес-кейсів та фінансова виснаженість малого і середнього бізнесу не дозволяють запропонувати альтернативну цінність. Як наслідок, є ризик остаточної втрати ринкових ніш та логістичного заміщення, оскільки, коли порти відкриваються повністю, виявиться, що вантажопотоки вже мають нові «точки тяжіння», а український бізнес не має ресурсу для агресивного повернення на ринок.

6. Низька залученість громад до управління акваторіями + Брак S3-стратегій на рівні громад + Гальмування децентралізації управління прибережними зонами

Якщо громади залишаються відстороненими від управління акваторіями та не розробляють власні Смарт-стратегії, вони не зможуть скористатися патронатом країн ЄС. Загроза централізації управління ресурсами зробить місцевий економічний розвиток неможливим. Тобто прибережні громади перетворюватимуться на депресивні зони, які лише чекають на субвенції, замість того, щоб стати «драйверами» «блакитної» економіки.

Таким чином, у результаті крос-факторного аналізу за матрицею TOWS визначено, що найбільшою загрозою для вітчизняного морегосподарського комплексу є поєднання кадрового дефіциту та інституційної інерції, що може заблокувати стратегічну трансформацію навіть за наявності зовнішньої фінансової допомоги. Крім того, може виникнути ситуація, за якої прибережні громади, маючи доступ до акваторій, де-факто не мають інструментів управління ними та стратегій смарт-спеціалізацій, і нездатні запропонувати конкурентну ціннісну пропозицію для інвесторів. Усе це загрожує морегосподарському комплексу України стати технологічним та управлінським аутсайдером.

Далі, деталізуємо, як внутрішні переваги дозволяють вітчизняному морегосподарському комплексу вистояти під тиском агресивного зовнішнього середовища (ST-стратегії) (рис. 2.7):

1. Висока концентрація оборонно-промислових інновацій + Досвід антикризового менеджменту + Загроза пролонгації воєнних дій та мінування

Антикризовий потенціал ми бачимо тут у використанні досвіду розробки морських дронів та систем автономного розмінування для забезпечення безпеки Українського морського коридору. Це дозволяє власними силами мінімізувати ризики для цивільного судноплавства. В результат маємо зниження логістичних витрат та відновлення повноцінного доступу до портів навіть за умови продовження воєнного конфлікту.

2. Український морський коридор + Глибоководні порти + Механізм страхування ризиків + Загроза зміни торговельних маршрутів та конкуренції з портами Румунії / Болгарії / Польщі

Наявність в Україні глибоководних портів у поєднанні з унікальним механізмом страхування воєнних ризиків дозволяє пропонувати фрахтувальникам умови, які достатньо конкурентоспроможні з портами Констанци чи Гданська.

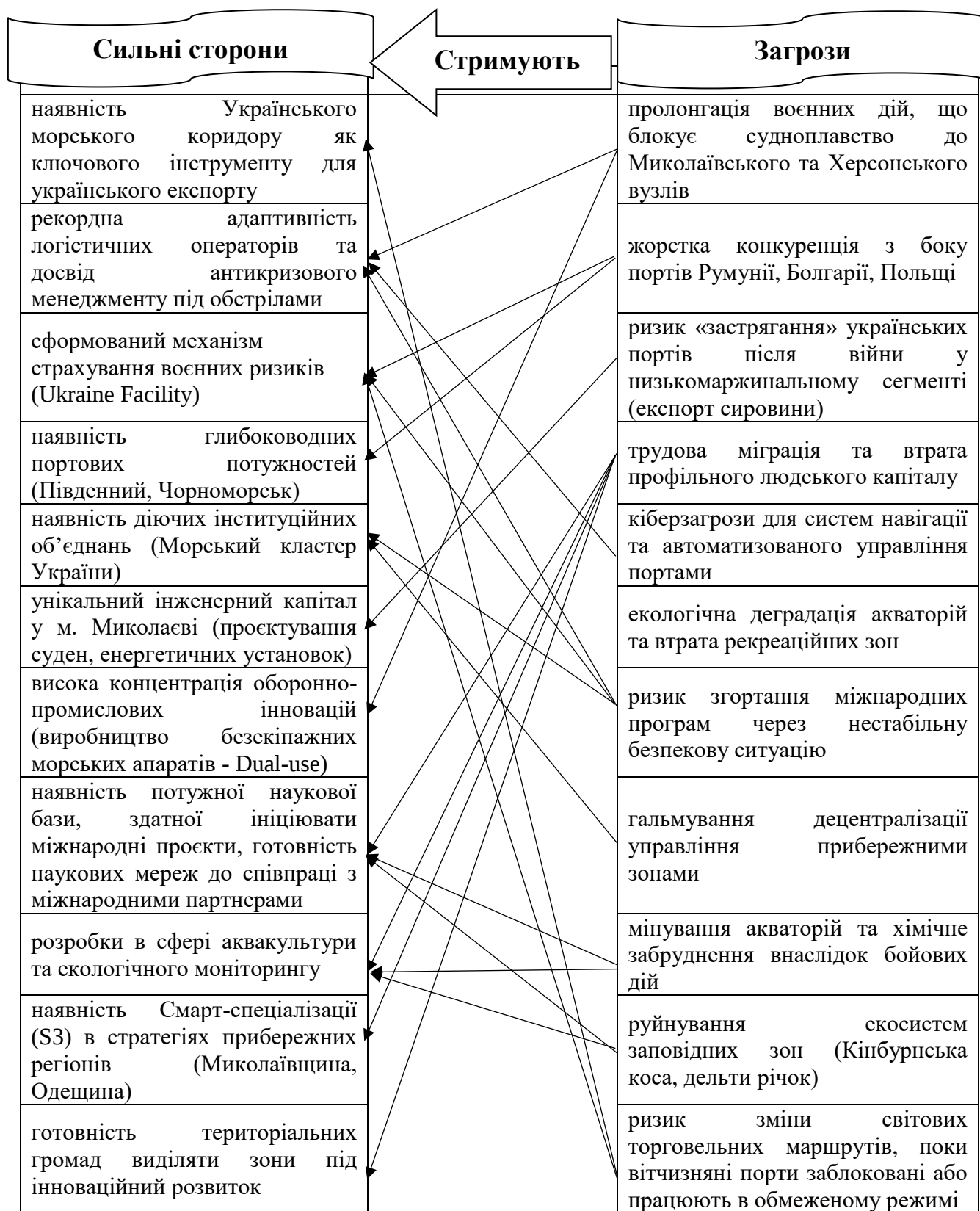


Рис. 2.7. Стратегічна стійкість та антикризовий потенціал морегосподарського комплексу України на основі SWOT-аналізу [Складено автором]

Ми бачимо тут логістичну стійкість, коли повернення вантажопотоків, що тимчасово пішли в інші порти, можливе за рахунок кращих глибин, адаптивності логістичних операторів та прозорого страхування.

3. Наявність Смарт-спеціалізації в стратегіях прибережних регіонів + Готовність громад до інновацій + Наукова база + Загроза трудової міграції

Створення в прибережних громадах точок зростання» через смарт-спеціалізацію (наприклад, кластер марикультури чи офшорної енергетики). Це дає фахівцям (науковцям, інженерам) перспективу працювати в Україні над європейськими проєктами. Утримання людського капіталу – вкрай важливе завдання для цього стратегічного комплексу. Вважаємо, що зниження темпів трудової міграції можливе через перетворення прибережних громад на інноваційні майданчики, де науковий та інженерний капітал знайдуть реальне застосування.

4. Морський кластер України + Рекордна адаптивність логістичних операторів + Загроза гальмування децентралізації прибережних зон + Кіберзагрози

Посилання горизонтальних зв'язків через Морський кластер України дозволяє бізнесу та громадам виступати єдиним фронтом і лобіювати реформи. Цифрова адаптивність операторів стає базою для створення стійкої ХЕ-архітектури, захищеної від кібератак. Стратегічна стійкість комплексу міститься, крім усього, в інституційному лідерстві та прозорості. Створення саморегульованої бізнес-екосистеми, яка здатна розвиватися за умови повільних державних реформ, забезпечуватиме сталий розвиток прибережних територій.

5. Унікальний інженерний капітал Миколаєва + Проєктування енергоустановок + Ризик «застрягання» у низькомаржинальному сегменті

На нашу думку, наявність унікального інженерного капіталу у м. Миколаєві є ключовим запобіжником проти ризику «застрягання» українських портів у низькомаржинальному сировинному сегменті. Власна

конструкторська база дозволить Україні не просто експортувати зерно, а розбудовувати термінали для продукції з високою доданою вартістю.

6. Розробки в сфері аквакультури та екологічного моніторингу + Потужна наукова база + Мінування, хімічне забруднення та деградація заповідних зон

Потужна вітчизняна наукова база (наукові школи Одеси та Миколаєва) виступають інструментом нейтралізації наслідків мінування та хімічного забруднення акваторій. Використання марикультури як біофільтрів та систем дистанційного моніторингу дозволяє здійснювати екологічну ревіталізацію зруйнованих екосистем (зокрема, Кінбурнської коси та дельт річок). Це створює передумови для поступового відновлення рекреаційних зон.

7. Морський кластер України + Адаптивність логістичних операторів + Страхування ризиків + Ризик згорання міжнародних програм

Сформований Морський кластер України та доведена висока адаптивність логістичних операторів створюють внутрішній запас міцності, що мінімізує ризик згорання міжнародних програм через безпекову нестабільність.

Таким чином, у результаті крос-факторного аналізу за матрицею TOWS визначено, що складовими антикризового потенціалу морегосподарського комплексу України є технологічна автономність, а саме: унікальні інженерні компетенції та розробки подвійного призначення, що дозволяють комплексу самостійно генерувати рішення для безпеки судноплавства та переходу до експорту продукції з високою доданою вартістю. Також використання наукових розробок у сфері аквакультури та екомоніторингу дозволяють нейтралізувати наслідки хімічного забруднення та мінування, що говорить про екологічну адаптивність, що є критичним для відновлення рекреаційного потенціалу акваторій. А ризики згорання міжнародних програм можна мінімізувати через створення саморегульованої бізнес-екосистеми, надаючи партнерам надійні управлінські гарантії навіть у період безпекової нестабільності.

Проведений нами SWOT/TOWS-аналіз доводить, що морегосподарський комплекс України володіє достатнім внутрішнім ресурсом для стратегічної трансформації. Ключовим стратегічним вектором є перехід від пасивного очікування завершення воєнних дій до активної розбудови адаптивної мультсекторної системи. Щоб визначити пріоритетність управлінських дій у процесі формування нової моделі стратегічної трансформації морегосподарського комплексу, переходимо до наступного етапу нашого дослідження – експертного оцінювання ідентифікованих чинників.

2.2. Управлінський аналіз взаємодії морегосподарського комплексу України із соціально-економічною системою прибережних територій

Проведений у підрозділі 2.1 SWOT/TOWS-аналіз дозволив ідентифікувати ключові стратегічні вектори трансформації морегосподарського комплексу України. Однак складність мультисекторної взаємодії комплексу із соціально-економічною системою прибережних територій та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища потребують верифікації отриманих результатів шляхом залучення професійної спільноти.

З метою уточнення пріоритетів управлінського впливу, оцінки реального стану інфраструктури та потенціалу суб'єктності прибережних територіальних громад у межах «блакитної» економіки, нами проведено комплексне експертне опитування шляхом використання цифрових інструментів збору даних, а саме Google Forms. Емпіричну базу дослідження склали результати опитування 34 експертів Миколаївської та Одеської областей. Вибірка є репрезентативною щодо мети кваліфікаційної роботи і дозволяє не лише підтвердити теоретичні висновки щодо стратегічної стійкості комплексу, а й обґрунтувати параметри його якісної трансформації.

Опитування проводилося у лютому-березні 2026 року. Зразок анкети подано у Додатку А.

Для забезпечення об'єктивності та фаховості дослідження на початковому етапі було проведено ідентифікацію експертної групи (рис. 2.8). Серед 34 опитаних респондентів - найбільшу частку - 58,8% (20 осіб) становлять представники органів місцевого самоврядування або державної влади у прибережних регіонах. Чверть експертної групи (26,5%) представлена фахівцями профільних громадських організацій та бізнес-асоціацій, що забезпечує врахування інтересів професійної спільноти та мережових структур (зокрема, кластерних об'єднань). Участь менеджменту підприємств морегосподарського комплексу (8,8%), а також наукової спільноти (5,9%) дозволила збалансувати результати оцінками практичної життєздатності та теоретичної обґрунтованості.



Рис. 2.8. Розподіл респондентів за сферами професійної діяльності

Така структура вибірки, де понад половина експертів – це представники органів місцевого самоврядування або державної влади у прибережних регіонах (рис. 2.8), свідчить про готовність місцевого самоврядування до активної ролі в управлінні акваторіями.

Аналіз сфер компетентності експертної групи (рис. 2.9) свідчить про глибоку міждисциплінарність дослідження. Половина респондентів (17 осіб) ідентифікували себе як фахівці у сфері економіки та стратегічного планування, що створює надійний фундамент для обґрунтування управлінських рішень. Важливою складовою є представництво фахівців з рекреації та морського туризму (11,8%) та регіонального управління (20,6%), що дозволяє оцінити вектор взаємодії комплексу з територіями.

Технологічний та експлуатаційний аспекти морегосподарського комплексу представлені експертами з проєктно-конструкторської діяльності (8,8%), а також фахівцями у сферах портового господарства та стивідорної діяльності (2,9%) та суднобудування і судноремонту (2,9%). Особливу цінність для верифікації екологічної складової проведеного TOWS-аналізу становлять оцінки експертів з екологічного менеджменту та сталого розвитку (2,9%) та сектору рибальства і аквакультури (8,8%). Вважаємо такий розподіл компетенцій достатньо збалансованим, що дозволяє нам розглядати морегосподарський комплекс не лише як сукупність виробничих одиниць, а як складну мультисекторну систему, що глибоко інтегрована в життєдіяльність прибережних громад.



Рис. 2.9. Розподіл експертної групи за сферами компетентності

Важливою характеристикою вибірки є професійний стаж експертів (рис. 2.10). Понад третини опитуваних (32,4%) становлять фахівці з досвідом понад 10 років (з них 11,8% мають стаж понад 20 років), що підтверджує високу надійність отриманих оцінок. Група експертів зі стажем 5-10 років (26,5%) представляє найбільш активну ланку менеджменту, здатну до сприйняття та впровадження інноваційних змін. Наявність респондентів зі стажем 1-5 років (41,2%) відображає погляди нового покоління фахівців, які формувалися в умовах сучасних геополітичних викликів.

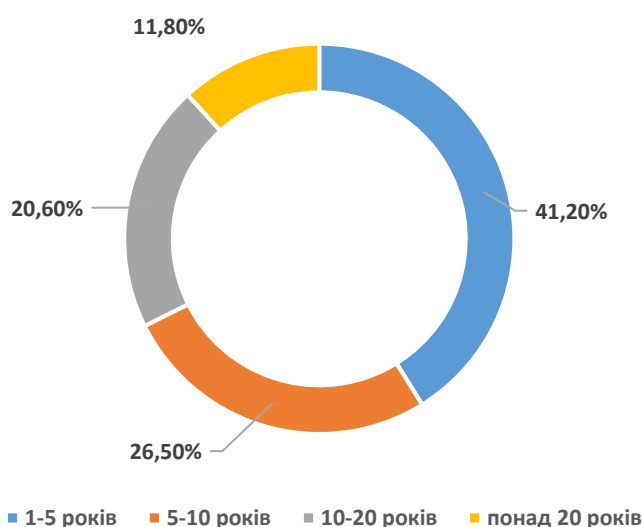


Рис. 2.10. Розподіл респондентів за стажем професійної діяльності

Наступна група питань стосується діагностики інституційного середовища. Порівняльний аналіз експертних оцінок щодо взаємодії менеджменту морегосподарського комплексу із різними рівнями публічної влади виявив специфічну асиметрію (рис. 2.11 та 2.12). Рівень координації з органами місцевого самоврядування прибережних територій отримав середню оцінку 6,24 балів (рис. 2.12), що є дещо нижчим за показник взаємодії з обласними адміністраціями – 6,35 балів (рис. 2.11).

Незважаючи на мінімальний розрив у середніх значеннях, детальний розподіл балів демонструє вищу поляризацію думок щодо взаємодії з базовим рівнем управління – органами місцевого самоврядування (рис. 2.12).

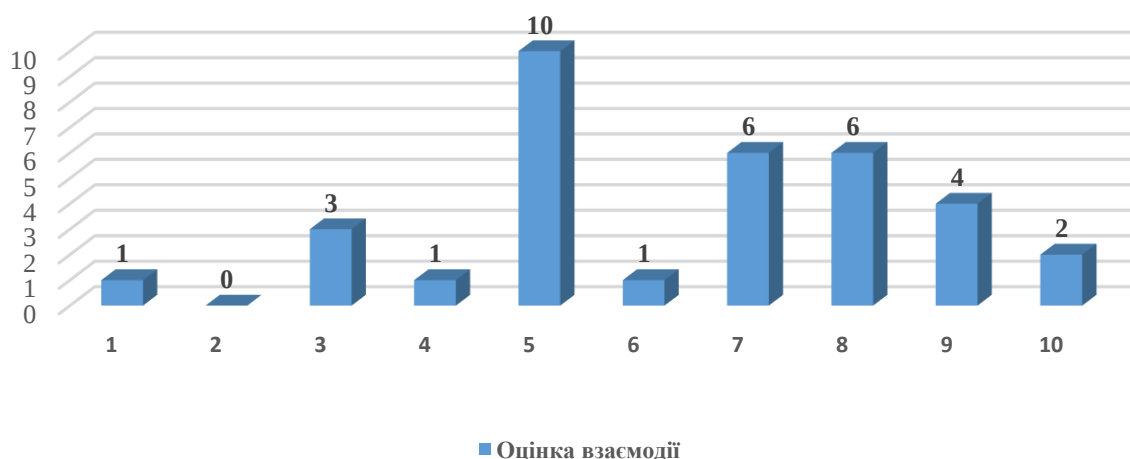


Рис. 2.11. Розподіл відповідей респондентів щодо взаємодії підприємств морегосподарського комплексу з обласними державними/військовими адміністраціями за 10-бальною шкалою, кількість відповідей



Рис. 2.12. Розподіл відповідей респондентів щодо взаємодії підприємств морегосподарського комплексу з органами місцевого самоврядування прибережних територій за 10-бальною шкалою, кількість відповідей

Як бачимо з рис. 2.11, обласна влада (ОДА/ОВА) за рахунок вертикалі та воєнного стану тримає координацію дещо краще, ніж горизонтальний зв'язок «прибережна територіальна громада — підприємство морегосподарського комплексу». Зокрема, частка низьких оцінок (1-3 бали) у стосунках із прибережними громадами (рис. 2.12) зросла до 17,6% проти 11,7% у випадку з ОДА/ОВА (рис. 2.11). Це свідчить про те, що на локальному

рівні конфлікт інтересів або дефіцит комунікацій відчувається гостріше. Водночас значення на позначці 8 балів (23,5%) (рис. 2.12) вказують на наявність окремих успішних кейсів співпраці, де громада та морський бізнес виступають партнерами. Проте переважання оцінки у 5 балів (26,5%) (рис. 2.12) підтверджує нашу гіпотезу про те, що потенціал суб'єктності прибережних громад у системі управління морегосподарським комплексом наразі залишається недовикористаним. Взаємодія має переважно ситуативний, але не системний характер, що критично гальмує впровадження смарт-спеціалізації територій.

Відповіді експертів на наступне питання щодо факторів (із зазначенням не більше 3-х варіантів), які найбільше стримують ефективну взаємодію між морегосподарським бізнесом, державою та громадами, продемонстрували чітку ієрархію бар'єрів (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Розподіл відповідей експертів щодо факторів, які найбільше стримують ефективну взаємодію між морегосподарським бізнесом, державою та громадами

Згідно з результатами опитування (рис. 2.13), найбільш вагомим бар'єром експерти визнали відсутність чіткої законодавчої бази для такої

взаємодії (44,1%). Це вказує на правовий вакуум, який не дозволяє прибережним громадам легітимно інтегруватися в процеси управління акваторіями.

Другим фактором за значущістю є брак дієвих платформ для комунікацій (41,2%). Даний показник корелює з раніше виявленим середнім рівнем координації та підтверджує необхідність створення інструментів діалогу, у т.ч. цифрових та кластерних. Також критичними залишаються такі фактори, як: конфлікт інтересів щодо використання прибережних територій (38,2%), низький рівень довіри між стейкхолдерами (32,4%) та корупційні ризики разом із бюрократичними перепонами (32,4%). Варто відзначити, що кожен четвертий експерт (23,5%) вказав на надмірну централізацію управління, без урахування специфіки регіону. Синергія цих факторів гальмує реалізацію потенціалу «блакитної» економіки на рівні громад.

Результати експертних відповідей на наступне питання анкети щодо рівня залученості прибережних територіальних громад у прийняття стратегічних рішень щодо розвитку об'єктів морегосподарського комплексу (рис. 2.14), демонструють, що така залученість є критично низькою. Ми спостерігаємо глибокий розрив між формальним статусом громад та їх фактичним впливом, оскільки сумарно 76,5% експертів оцінюють залученість громад як формальну або таку, що ігнорується.

Зокрема, понад третини експертів (38,2%) характеризують існуючу взаємодію як «формальний підхід», за якого громаду лише інформують про вже прийняті рішення. Ще 35,3% опитаних вказують на «консультативний рівень», де вплив громадських рад або місцевого самоврядування залишається номінальним і не має вирішального значення. Цікавим є те, що 23,5% респондентів бачать у громадах реальних партнерів. Це ті самі «успішні кейси співпраці, де громада та морський бізнес виступають партнерами», про які ми зазначали вище.

Найбільш критичним є відсутність високого рівня інтеграції (0,0%). Жоден експерт не вважає, що інтереси прибережних громад повністю інтегровані (рис. 2.14).

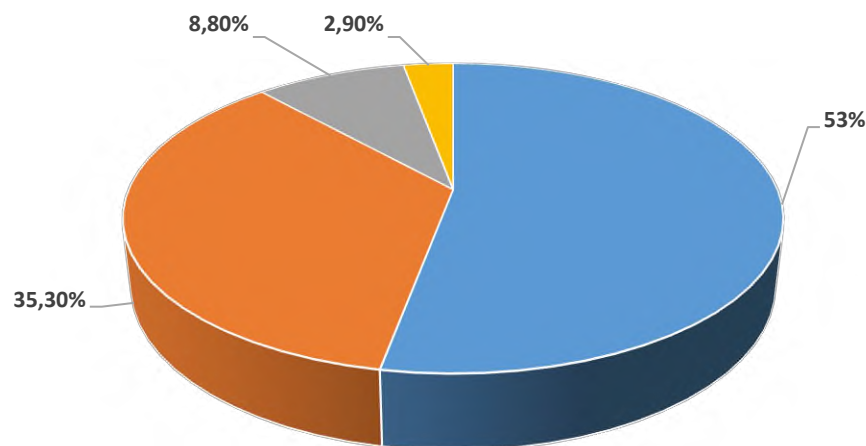


Рис. 2.14. Розподіл відповідей експертів щодо рівня залученості прибережних територіальних громад у розвиток морегосподарського комплексу

Така структура відповідей (рис. 2.14) свідчить про те, що інтереси територій часто ігноруються на користь відомчих або корпоративних пріоритетів. І це практичний приклад інституційної пастки, наявність яких ми зазначали у Розділі 1 цього дослідження. Прибережні громади мають нести відповідальність за соціально-економічний розвиток територій, але позбавлені реальних важелів впливу на ключові економічні активи - об'єкти морегосподарського комплексу.

Стратегічна трансформація морегосподарського комплексу неможлива без відповідного кадрового забезпечення, проте результати аналізу відповідей

на наступне питання щодо наявності кваліфікованих кадрів для цього, виявили критичний стан інтелектуального капіталу в галузі (рис. 2.15).



- Критичний дефіцит за всіма напрямками (управлінці, інженери, технічні фахівці)
- Брак вузькопрофільних спеціалістів, здатних працювати з новими технологіями
- Дефіцит є помітним, але він компенсується за рахунок внутрішнього навчання та перекваліфікації персоналу
- Проблема не в кількості кадрів, а в їх низькій мотивації та невідповідності вимогам "блакитної" економіки
- Ситуація стабільна, поточного кадрового потенціалу достатньо для реалізації трансформаційних змін

Рис. 2.15. Розподіл відповідей експертів щодо дефіциту кваліфікованих кадрів для забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу

Понад половину експертів (52,9%) відмітили критичний дефіцит кадрів за всіма напрямками, включаючи управлінці та інженерів (рис. 2.15). Ще 35,3% респондентів акцентували увагу на браку вузькопрофільних спеціалістів, здатних працювати з новими технологіями. Сумарно майже 90% фахівців підтверджують кадровий вакуум, що робить проблему людського капіталу найгострішим внутрішнім викликом для менеджменту прибережних територій.

Далі, дослідження факторів, що перешкоджають розвитку територій як єдиної екосистеми з морегосподарським комплексом (рис. 2.16) (із

зазначенням не більше 3-х варіантів), дозволило нам ранжувати зовнішні виклики.



Рис. 2.16. Розподіл відповідей експертів щодо факторів, стримуючих розвиток прибережних територій як єдиної екосистеми з морегосподарським комплексом

Очікувано, що на першому місці є безпекові ризики (85,3% відповідей), що є визначальним фактором для воєнного часу (рис. 2.16). Проте стратегічно важливим є те, що більше половини експертів (55,9%) вбачають основну проблему для розвитку прибережних територій у відсутності інвестицій у «зелені» та «блакитні» технології. І вітчизняний бізнес, і громади усвідомлюють необхідність екологічного переходу, але на сьогодні позбавлені фінансових інструментів для його реалізації, тому чекають на управлінські механізми залучення коштів на екологізацію (наприклад, через фонди ЄС). Недосконалість вітчизняного законодавства (32,4% відповідей) продовжує залишатися стійким інституційним бар'єром, що стримує інтеграцію морегосподарського комплексу в економіку прибережних громад.

Наступне питання анкети щодо визначення цільових орієнтирів трансформації морегосподарського комплексу у повоєнний період (із

зазначенням не більше 3-х варіантів), дозволило нам виявити наступні пріоритети (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Розподіл відповідей респондентів щодо напрямів трансформації морегосподарського комплексу України для виживання і розвитку прибережних громад у повоєнний період

Як бачимо з рис. 2.17, безумовним лідером є відновлення традиційної портової інфраструктури (64,7%), що є базовою умовою виживання комплексу. Проте серед експертів є високий запит на якісні зміни задля розвитку прибережних громад у повоєнний період: екологічна модернізація та ревіталізація акваторій (47,1%) та розвиток нових секторів «блакитної» економіки (35,3%), таких як аквакультура та відновлювана енергетика. На попередньому запитанні (рис. 2.16) експерти зазначили, що одним з стримуючих факторів є брак інвестицій у «зелені» та «блакитні» технології (55,9% відповідей). Тепер вони підтвердили, що ці інвестиції потрібні не просто на ремонт, а на екологізації (47,1%).

Усі ці результати корелюють із відповідями на наступне запитання щодо готовності підприємств морегосподарського комплексу до впровадження стандартів ЄС (рис. 2.18). Переважна більшість експертів (70,6%) констатують, що бізнес готовий лише частково і потребує цільових інвестицій.

Показовою виглядає ситуація, що жоден респондент (0,0%) не обрав варіант «повністю готові», а майже третина опитаних (29,4%) вважають підприємства морегосподарського комплексу взагалі не готовими до таких змін (рис. 2.18).

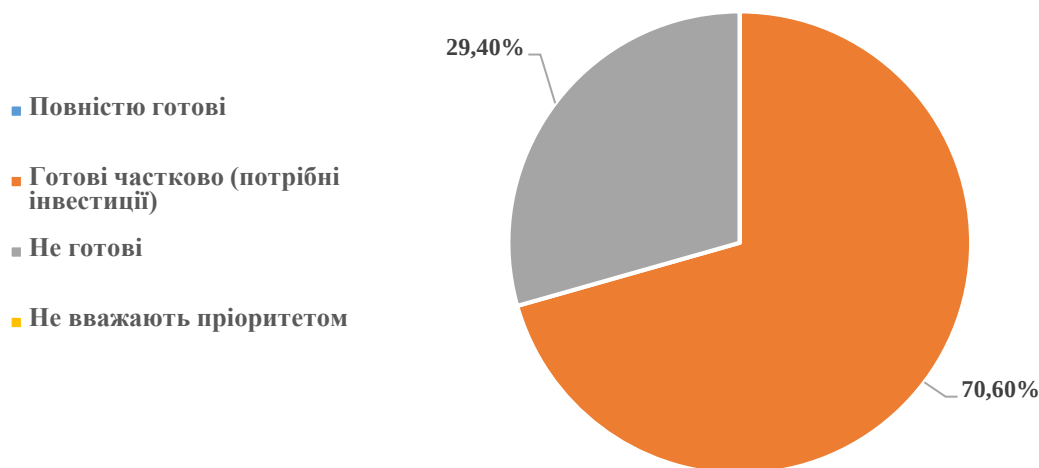


Рис. 2.18. Розподіл відповідей експертів щодо готовності підприємств морегосподарського комплексу до впровадження стандартів «блакитної» економіки ЄС у найближчі 3-5 років

Ще одним вектором дослідження стала оцінка потенціалу створення міжсекторальних кластерів (наприклад, порти + ІТ-сектор + освіта) для стимулювання «морських» інновацій у регіоні (рис. 2.19). Отримані дані свідчать про високий рівень усвідомлення експертами стратегічної важливості мережевої взаємодії.

Зокрема, понад третини респондентів (35,3%) вважають створення таких кластерів стратегічним пріоритетом, здатним забезпечити технологічний прорив прибережного регіону. Проте 41,2% експертів вказують на необхідність механізмів координації для залучення іноземних інвестицій. Разом з 11,8% опитаних, які вбачають основну перешкоду у браку механізмів координації між бізнесом, владою та наукою, ми отримали 53% респондентів, які прямо вказують на дефіцит управлінського інструментарію для створення міжсекторальних кластерів, щоб стимулювати «морські» інновації у регіоні.

Лише невелика частка експертів (5,9%) оцінює потенціал кластеризації як низький, також думка про передчасність таких кроків (5,9%) є мінімальною (рис. 2,19).



Рис. 2.19. Розподіл відповідей респондентів щодо потенціал у створенні міжсекторальних кластерів для стимулювання «морських» інновацій

Це доводить готовність до кластерної трансформації, але потребує розробки чітких організаційно-економічних алгоритмів взаємодії між секторами.

Наступні запитання дають відповіді на те, яке майбутнє чекає на прибережні регіони і хто саме має бути локомотивом змін. Аналіз відповідей експертів на питання анкети щодо сценарію розвитку морегосподарського комплексу до 2030 року, дозволив ідентифікувати найбільш ймовірні вектори розвитку комплексу (рис. 2.20). Згідно з думкою експертів, домінує сценарій поступового відновлення до довоєнного стану (52,9%). Проте дуже важливим є те, що майже третина фахівців (29,4%) вважають найбільш ймовірною радикальну модернізацію на засадах цифровізації та екологічних стандартів. Це підтверджує наявність внутрішнього запиту на якісний стрибок, а не просто на відбудову старих потужностей.



Рис. 2.20. Розподіл відповідей експертів щодо найбільш ймовірного сценарію розвитку морегосподарського комплексу до 2030 року

14,7% експертів вбачають у перспективі переорієнтацію морегосподарського комплексу на нові види діяльності (судноремонт, енергетика моря, аквакультура) за часткової втрати традиційного транзитного потенціалу. Проте більшість (52,9%) поки що налаштовані на «просто відновлення». Однак, на нашу думку, без «радикальної модернізації» комплекс не буде конкурентоспроможним у ЄС.

Особливий науковий інтерес становлять результати опитування щодо визначення ключових драйверів цих змін (рис. 2.21). Попри традиційне очікування активності від держави (29,4%), лідируючу роль експерти відводять великому бізнесу та інвесторам (41,2%). Це кардинально змінює парадигму управління, оскільки роль державних органів має трансформуватися з директивної у фасилітуючу з метою створення сприятливих умов для заходу інвестицій.

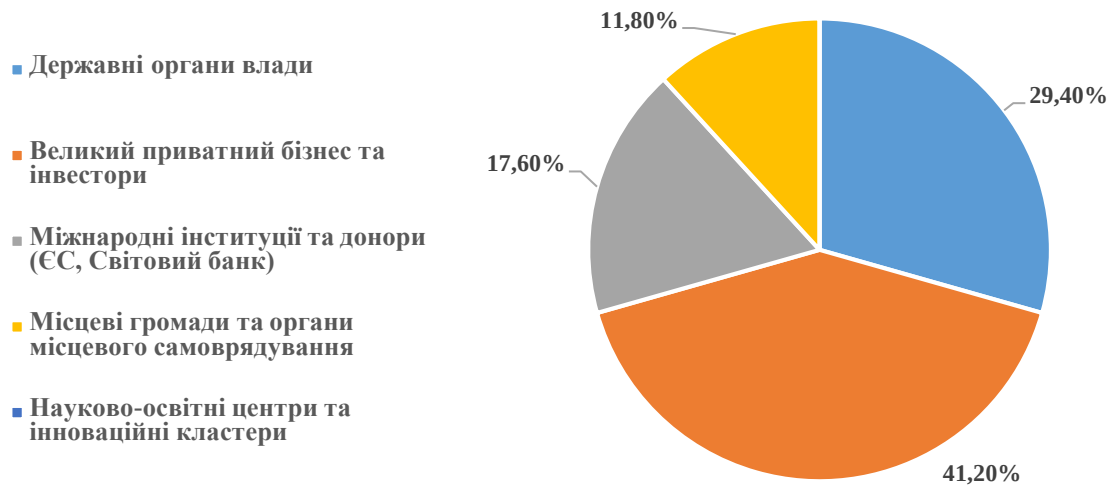


Рис. 2.21. Розподіл відповідей респондентів щодо провідної ролі у процесі стратегічної трансформації морегосподарського комплексу

Показовим є той факт, що роль міжнародних інституцій (17,6%) оцінюється експертами вище, ніж роль місцевої влади (11,8%) у цих процесах, що знову актуалізує проблему низької суб'єктності громад, яку ми виявили у попередніх питаннях.

Особливої уваги заслуговує критичний розрив у сприйнятті науково-освітніх центрів. Згідно з результатами опитування (рис. 2.21), жоден респондент (0,0%) не обрав самостійним драйвером стратегічної трансформації морегосподарського комплексу науково-освітні центри та інноваційні кластери. Такий показник, на нашу думку, не заперечує роль науки, скоріше, відводить їй сервісний, а не лідерський статус в очах експертів на даному етапі. Це підтверджує виявлену раніше проблему (рис. 2.19) – відсутність дієвих механізмів координації. Наука в Україні наразі сприймається як джерело кадрів або теоретичних розробок, а не як активний суб'єкт трансформацій, здатний брати на себе відповідальність за ці процеси. Оскільки 41,2% експертів бачать драйвером змін - бізнес, то наука має надавати свої інновації бізнесу через кластер, щоб вони разом були рушійною силою трансформаційних змін у морегосподарському комплексі України.

Логічним завершенням експертного опитування став аналіз затребуваності регіональних платформ для спільного пошуку нових ринкових ніш (процес «підприємницького відкриття») за участю влади, бізнесу та науки (рис. 2.22).



Рис. 2.22. Розподіл відповідей респондентів щодо затребуваності створення регіональних платформ для спільного пошуку нових ринкових ніш (процес «підприємницького відкриття») за участю влади, бізнесу та науки

Сумарно понад половину респондентів (52,9%) вважають створення таких платформ або критично необхідними для виживання комплексу (23,5%) або доцільними для розробки стратегічних планів відновлення (29,4%). Це підтверджує, що експерти усвідомлюють неможливість поодинокого виходу з кризи та потребують моделі «влада-бізнес-наука-громада». Водночас значна частка відповідей (44,1%) щодо доцільності таких кроків лише після завершення активної фази бойових дій вказує на потребу в розробці двоетапного підходу. Тобто, модель платформи має бути спроектована вже зараз, щоб стати робочим інструментом у повоєнному відновленні.

Експерти не бачать науку драйвером стратегічної трансформації морегосподарського комплексу (рис. 2.21), проте 97% хочуть регіональні

платформи для пошуку нових ринкових ніш (рис. 2.22). Таким чином, платформа «підприємницького відкриття» має стати не просто сайтом чи форумом, а інституційним інструментом реінтеграції науки в реальний сектор менеджменту морегосподарського комплексу.

Таким чином, проведене експертне дослідження виявило критичний розрив між інституційними очікуваннями та реальною управлінською практикою, коли за наявності високого запиту на екологічну модернізацію комплексу та кластерізацію, суб'єктність громад залишається низькою, а роль науково-освітніх центрів - фактично нівельованою. У цьому контексті важливого значення набуває ретроспективний та компаративний аналіз світових практик трансформації морегосподарського комплексу, що дозволить ідентифікувати найбільш релевантні інструменти та обґрунтувати адаптацію міжнародного досвіду в українських реаліях.

2.3. Світовий досвід трансформації морегосподарського комплексу та можливості його імплементації в Україні

Глобальна практика доводить, що трансформація морегосподарського комплексу у провідних морських державах базується на парадигмі «блакитної» економіки, де синергія економічного розвитку, охорони морських екосистем та соціальної інтеграції прибережних громад, забезпечує довгостроковий соціально-економічний баланс національних інтересів.

Розглянемо світовий досвід реструктуризації морського сектору, який свідчить, перш за все, про зміну управлінської парадигми: від суто галузевого підходу до інтегрованого менеджменту, що дозволяє гармонізувати економічні пріоритети морегосподарської діяльності з вимогами екологічної стійкості та соціальної стабільності територій.

На історично важливому Саміті ООН зі сталого розвитку в Нью-Йорку був проголошений Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року

[94]. Зокрема, Ціль 14: «Зберігати та раціонально використовувати океани, моря та морські ресурси для сталого розвитку» визначила вектор переходу від суто експлуатаційного підходу до моделі сталого розвитку акваторій.

У цьому контексті світова академічна спільнота почала розглядати менеджмент морських ресурсів як складний, політично та культурно зумовлений процес, де сприйняття простору та «конкретного місця» фундаментально формує логіку прийняття управлінських рішень. Знаковим для формування цього напрямку стали праці американських науковців-географів A.S. Levine, L. Richmond, D.L Lopez-Carr [54], які ще у 2015 році обґрунтували необхідність врахування людського виміру в управлінні морськими просторами. Дослідниками було доведено, що ефективність морського менеджменту залежить від синергії екологічних, соціальних та історико-географічних факторів. Особливу увагу було приділено «впровадженню ГІС-технологій для інтеграції кількісних та якісних даних, а також вагомої ролі залучення місцевих громад у процеси прийняття рішень» [54].

Особливу цінність має запропонований авторами фокус на соціально-просторових вимірах менеджменту. У сучасній науці це називають «просторовим менеджментом» або «територіально-орієнтованим» підходом. Це дозволяє нам стверджувати, що ефективна стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України неможлива без урахування локальних особливостей життєдіяльності прибережних громад. Таким чином, географічна методологія картографування та інтеграції якісних даних стає необхідним інструментом для сучасного управління морегосподарським комплексом, дозволяючи візуалізувати інтереси різних груп користувачів наземних та морських ресурсів та трансформувати їх у конкретні управлінські стратегії на регіональному рівні.

Новий імпульс практичній імплементації цих ідей надала прийнята у 2016 році Стратегія Європейської Комісії «Blue Growth» [11]. У межах цієї Стратегії морська економіка була визначена як унікальна ніша інноваційних

можливостей для багатьох регіонів Європейського Союзу, що потребує впровадження принципів розумної спеціалізації (Smart Specialization). Такий підхід означає відмову від загальних галузевих рішень на користь пошуку індивідуальних конкурентних переваг кожного прибережного регіону. Світ побачив нову управлінську технологію, яка базується на виявленні та капіталізації інноваційного потенціалу прибережних зон.

Паралельно з формуванням таких стратегічних орієнтирів, у світовій науковій дискусії постало питання технологічного забезпечення трансформаційних процесів. Зокрема, у дослідженні P.F.E. Addison, D.J. Collins, R. Trebilco, S. Howe, N. Вах та ін. [3] обґрунтовано концепцію «нової хвилі» морського управління, що «базується на доказах» [3]. Авторами ідентифіковано три ключові виклики сучасної системи моніторингу, оцінки та звітності:

- «необхідність інтеграції екологічних, соціальних та економічних вимірів;
- складність управління великими даними;
- проблему високої невизначеності складних морських систем» [3].

Ключовим викликом, на думку вчених, є не просто накопичення інформації, а створення таких механізмів звітності, які були б доступними та зрозумілими для широкого кола стейкхолдерів.

Як бачимо, незважаючи на потужний стратегічний базис, практична реалізація концепції «блакитного» зростання зіткнулася з низкою методологічних бар'єрів. Зокрема, звіт Європейської комісії The EU blue economy report 2021 [81] продемонстрував незадовільний стан існуючих систем вимірювання розвитку морської економіки. У науковому дослідженні М.В. Волосюк [111] наголошується на тому, що сучасні індикатори залишаються наближеними та суттєво варіюються навіть у межах єдиного морського простору. «Ключовою проблемою тут є складність підходів та методів оцінювання економічних, соціальних та екологічних впливів,

створених «блакитною» економікою, на розвиток приморських територій» [111, с.408].

Таким чином, оскільки вимірювання «блакитної» економіки наразі здійснюється переважно за окремими галузями, виникає гостра потреба у пошуку інструментарію для досягнення взаємовигідної міжсекторальної ефективності.

Перехід до сталої «блакитної» економіки в ЄС був оголошений у 2022 році [81]. Оновлена стратегічна парадигма ЄС проголошує відмову від концепції лінійного «блакитного» зростання на користь інтегрованої моделі сталої «блакитної» економіки. Така трансформація базується на принципах синергії та безконфліктного існування різних морських видів діяльності в єдиному просторі - від «користування ресурсами» до «сталого управління екосистемами». Крім того, такий підхід мінімізує антропогенний вплив на довкілля та закладає фундамент для екологічного відповідального та соціально інклюзивного відновлення прибережних регіонів у постпандемічний період.

Звісно, перехід до сталої «блакитної» економіки породив новий вектор наукових дискусій щодо майбутніх напрямів розвитку морегосподарського комплексу. У науковій праці L.A. Pace, O. Saritas, A. Deidun [72] є розгляд результатів масштабного європейського форсайт-дослідження, де визначені інноваційні траєкторії розвитку сталої «блакитної» економіки до 2030 року. Авторами доведено, що «досягнення сталості у морському секторі вимагає впровадження методів стратегічного передбачення для формування спільного бачення майбутнього серед науковців, бізнесу та влади» [72]. Особливо цінним є розробка вченими сценаріїв, що базуються на «1) створенні самодостатніх прибережних спільнот; 2) тотальній цифровізації; 3) розвитку відкритих дослідницьких інфраструктур» [72]. Запропонований авторами портфель інноваційних напрямів - від інтегрованих інструментів управління до трансдисциплінарних даних - фактично визначає архітектуру сучасних систем морського менеджменту.

Особливо цінним у цьому контексті є найсвіжіший канадський досвід прогнозування ресурсів «блакитної» економіки. P.C. González-Espinosa, M.N. Tighsazzadeh, H.J. Debus, M.A. Oyinlola, W.W.L. Cheung, G. Reygondeau, A.M. Cisneros-Montemayor [31] доводять, що активне конструювання майбутнього вимагає «переходу від статистичних стратегій до адаптивних рамок політики» [31]. На прикладі моделювання ресурсів до 2100 року встановлено, що успіх морського менеджменту залежатиме від здатності інституцій нівелювати локальні ризики для вразливих громад, чий добробут безпосередньо залежить від рибальства та аквакультури. Це підтверджує тезу L.A. Pace, O. Saritas, A. Deidun [72] щодо важливості «самодостатніх прибережних спільнот» та додає до неї вимір «соціальної справедливості та інклюзивного врядування» [31]. Імплементация такого досвіду в Україні потребує створення інституційних умов для формування «навичок майбутнього» на регіональному рівні, що може бути реалізовано через механізми міжсекторальної взаємодії.

Також методологічне підтвердження необхідності трансформації управління морегосподарськими системами знаходимо у сучасному дослідженні M. Elliott, Á. Borja, R. Cormier [25]. Ключовим тут є те, що успіх трансформації морегосподарського комплексу залежить від чіткої ідентифікації відповідальних суб'єктів та впровадження прозорого циклу планування. Авторами доведено, що ефективна система управління повинна «інтегрувати інтереси трьох сторін: громадськості, яка потребує безпечного середовища; адміністраторів, що регулюють діяльність; безпосередніх виконавців управлінських заходів» [25]. Такий підхід для імплементации в Україні якраз підтверджує необхідність переходу до регіональних моделей взаємодії, де успіх вимірюється не лише економічними показниками, а й соціально визнаними результатами.

Окремим аспектом стратегічної трансформації морегосподарського комплексу є адаптація кадрового потенціалу до умов тотальної цифровізації та декарбонізації. Саме це відсилає нас до «людського виміру», про який ще зазначали A.S. Levine та ін. [54] у 2015 році. Згідно з матеріалами галузевого

форуму 2024 CAREER4SEA Forum [92], морегосподарювання перебуває на етапі докорінного перегляду вимог до професійних компетенцій. Експерти наголошують, що «впровадження штучного інтелекту та «цифрових двійників» потребує балансу між технологічною професійністю та фундаментальними морськими навичками» [92]. А для менеджменту прибережних регіонів це створює новий виклик - необхідність формування гнучкого освітнього середовища, яке здатне забезпечити безперервне навчання та соціальний захист представників «морських» професій. Таким чином, соціальна стійкість та розвиток людського капіталу стають невід’ємними компонентами успішного управління «блакитною» економікою.

Систематизація результатів аналізу світового досвіду дозволила нам виділити ключові етапи еволюції управлінських підходів, що сформували сучасний ландшафт «блакитної» економіки (рис. 2.23).

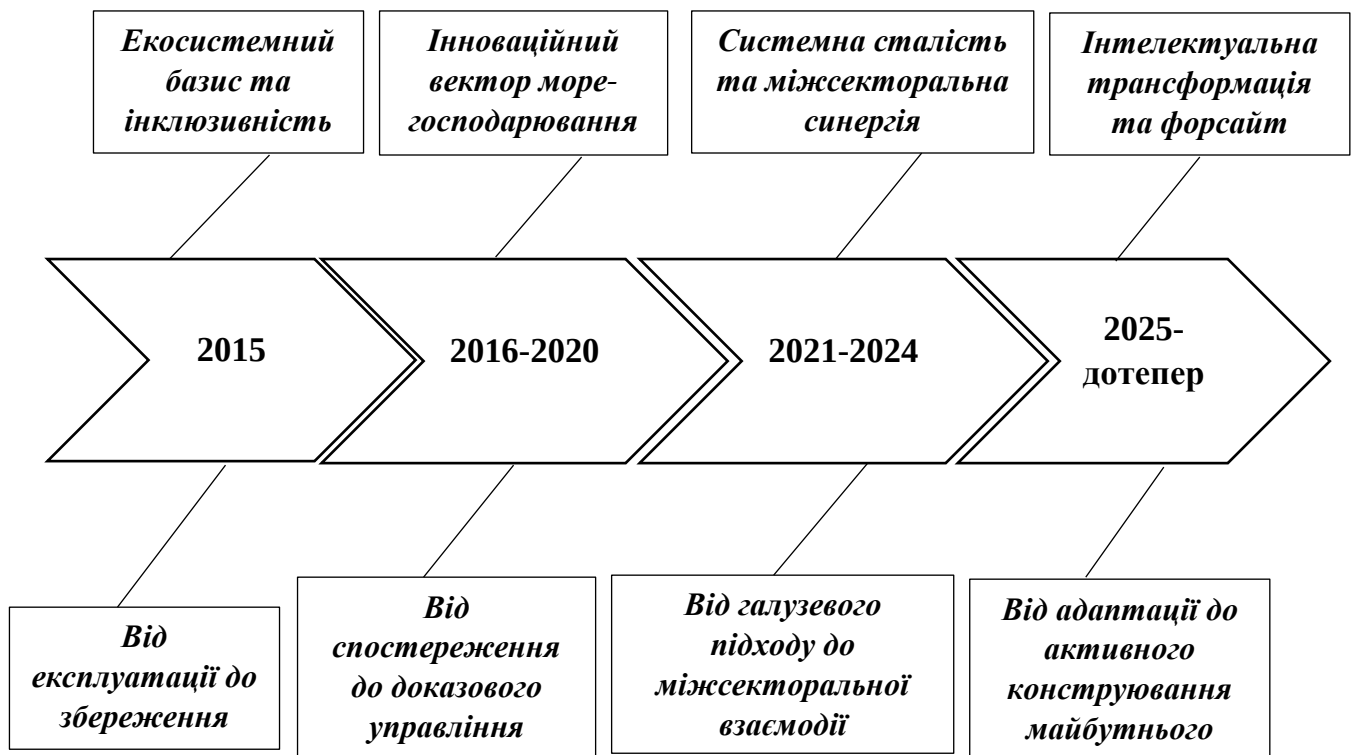


Рис. 2.23. Періодизація формування глобальних науково-практичних підходів до трансформації морегосподарського комплексу [Складено автором на основі 3; 11; 25; 31; 54; 72; 81; 94; 111]

Кожен із визначених періодів (рис. 2.23) окреслює вектор трансформації та додає нові інструментальні можливості. Перший період – це період 2015 року - проголошення Цілі 14 ООН. Ресурси океану розглядаються як глобальне надбання. До того ж, це початок врахування «людського виміру» в управлінні цими ресурсами. Другий період охоплює 2016-2020pp. – це оголошення «Blue Growth» та пошук інноваційних ніш для використання ресурсів. Впровадження Big Data та Evidence-based менеджменту для точного обліку морських багатств. Третій період - 2021-2024pp. - перехід до Sustainable Blue Economy. Етап характеризується визнанням складності вимірювання впливу на ресурси та пошуком балансу між різними галузями в єдиному морському просторі. Четвертий період, який почався з 2025 року та триває дотепер, фокусується на управлінні за результатами, цифровізації, декарбонізації, адаптації кадрів до нових умов функціонування, стратегічному передбаченні розвитку «блакитної» економіки. Отже, побудова логіки глобальних підходів до трансформації морегосподарського комплексу виглядає наступним чином: визнання цінності ресурсів морів і океанів (2015), розробка доказової бази їх моніторингу (2018), пошук механізмів міжсекторальної координації інтересів (2022), моделювання майбутнього стану морських екосистем (2025).

Отже, визначені глобальні орієнтири та вищезазначені наукові підходи знаходять своє практичне втілення у специфічних національних моделях управління. Аналіз досвіду провідних морських держав дозволяє нам виокремити найбільш успішні управлінські технології, що базуються на інституційній координації, інноваційній спеціалізації та соціальній інтеграції.

1. Модель інтегрованого управління прибережними зонами

У науковій праці Т. Shi та J. Xu [90] дуже чітко окреслені характеристики прибережної зони:

- «містить середовища існування та екосистеми, які забезпечують прибережні громади товарами та послугами;

- слугувати важливим джерелом національної економіки прибережних країн з такими видами діяльності, як судноплавство, розробка нафти і газу, рибальство, прибережний туризм;
- зазвичай має щільне населення та придатна для урбанізації;
- для більшості прибережних країн узбережжя є значною частиною національної спадщини з незліченною цінністю;
- конкуренція за наземні та морські ресурси призводить до гострих конфліктів та руйнування функціональної цілісності системи;
- є місцем для портів та гаваней, а також для промислових процесів, таких як електростанції;
- змішування прісної та солоної води в прибережній зоні призводить до високопродуктивних середовищ існування, що, своєю чергою, спричиняє активний розвиток рибальства;
- узбережжя з привабливими краєвидами мають велике значення як курорти та місця відпочинку;
- топографія багатьох узбережь захищає їх від океанічних збурень, таких як урагани та тайфуни» [90].

Така багатоаспектність та конфліктогенність прибережної зони зумовила виникнення моделі інтегрованого управління прибережними зонами. У провідних морських державах ЄС ця модель трансформувалася з теоретичної концепції у дієвий інституційний механізм.

Так, французьке комплексне управління океаном здійснюється в рамках Комплексної морської політики (The EU integrated maritime policy – IMP) [43], метою якої є сприяння узгодженому прийняттю рішень. Франція повинна дотримуватися європейських зобов'язань, покладених IMP, і на цій основі було прийнято Національну стратегію щодо моря та узбережжя. Національна стратегія щодо моря та узбережжя визначила чотири міжгалузеві сфери: опора на знання та інновації, розвиток сталих та стійких морських та прибережних територій, підтримка та вдосконалення ініціатив; просування французького

бачення, а також інтересів в ЄС та на міжнародних переговорах. Далі у Стратегії визначено 26 пріоритетних дій, кожна з яких надзвичайно відрізняється від іншої, серед яких варто відзначити наступні: підготовку кадрів для морських професій, розробку морського просторового планування, яке збалансує всі види морського використання, визначення 100 територій з «нульовим чистим енергоспоживанням», збереження морської спадщини, створення морських юрисдикцій, що займаються морськими судовими процесами, та розвиток сектору морської енергетики.

Схема управління прибережними територіями у Франції є амбітною і складною. Розглянемо ключові аспекти цієї моделі:

- «визначено чотири французькі субрегіони: Ла-Манш – Північне море, Кельтське море, Біскайська затока та Західне Середземномор'я. Для кожного з цих субрегіонів Франція мала розробити План дій щодо морського середовища (PAMM – Plan d'action pour le milieu marin). Кожен План дій складається з конкретних заходів, адаптованих до особливостей субрегіону, з метою отримання GES (Добрий екологічний стан) для морського середовища до 2020 року;
- встановлено низку екологічних цілей для своїх морських вод, включаючи збереження біорізноманіття та непорушення екосистеми немісцевими видами;
- національні органи влади повинні забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін та гарантувати участь громадськості на ранній стадії розробки морських просторових планів;
- використовуючи найкращі доступні дані (екологічні, соціальні, економічні та морські фізичні дані), національні органи влади вирішують, як організувати обмін знаннями, що є необхідною частиною морських просторових планів;
- Франція зобов'язана замінити свій існуючий секторальний підхід до зонування - наприклад, визначення районів рибальства, якості води, морських відновлюваних джерел енергії та морських охоронних зон - на

комплексне бачення всіх видів використання морського простору, щоб забезпечити узгодженість усіх попередніх дій» [43].

У Франції реалізовано принцип інституційної координації, тому ключовим інструментом управління прибережними зонами є Генеральний секретаріат з питань моря (Secrétariat général de la Mer), що підпорядковується безпосередньо Прем'єр-міністру. Така міжміністерська інституція дозволяє узгодити дії транспортників, екологів, енергетиків, економістів тощо ще на етапі планування.

Проте, попри високий рівень інституційної організації, практична імплементація моделі інтегрованого управління прибережними зонами у Франції стикається з суттєвими управлінськими викликами. Як свідчать результати останніх досліджень [12], до бар'єрів у реалізації Інтегрованої морської політики ЄС належать:

- 1) «складність координації між різними рівнями влади (локальними та національними);
- 2) дефіцит ресурсів для довгострокового моніторингу;
- 3) конфлікти між екологічними цілями (Natura 2000) та економічними інтересами територій» [12].

Для імплементації французького досвіду в Україні, варто зазначити, що створення лише централізованих координаційних органів є недостатнім. Для успішної трансформації морегосподарського комплексу необхідно розбудувати горизонтальні зв'язки безпосередньо на регіональному рівні, де виникають реальні конфлікти інтересів.

У фундаментальному документі «National Strategy for the Sea and Coastline 2024-2030» [64] визнано причини недосконалості вищезазначеного етапу управління прибережними зонами. Мова йде про те, що цілі були занадто загальними, а заходи неточними; фінансові та людські ресурси не відповідали масштабам завдань; стейкхолдери морського сектору недостатньо «присвоїли» собі стратегію, щоб її реалізовувати.

Згідно з офіційним текстом, «National Strategy for the Sea and Coastline 2024-2030» [64] структурована навколо 4 основних стратегічних цілей, які, у свою чергу, розбиті на 18 конкретних завдань:

1. «Досягнення вуглецевої нейтральності.

Ця ціль є відповіддю на глобальний виклик декарбонізації. Основний фокус спрямовано на прискорене розгортання морської вітроенергетики (план – 45ГВт до 2050 року) та збереження екосистем «блакитного вуглецю (солончаки, мангри, морські трави), які поглинають CO₂.

2. Збереження та відновлення біорізноманіття.

Ця ціль спрямована на лідерство Франції у захисті морських екосистем (захистити 30% морських акваторій до 2030 року, з яких 10% мають перебувати під «суворим захистом»).

3. Забезпечення соціальної рівності та добробуту.

Ця ціль спрямована на покращення умов праці та життя для моряків і працівників прибережних зон. Також мова йде про переосмислення туризму через перехід до моделей, що підтримують місцеву ідентичність та економіку. І ще одним вектором є підготовка кадрів для нових професій у «блакитній» економіці.

4. Розвиток стійкої та конкурентоспроможної економіки.

Ключовим інструментом реалізації цієї цілі є морське просторове планування, яке має примирити рибалок, енергетиків та екологів. Як результат – посилення конкурентоспроможності французького морегосподарського комплексу на світовій арені через інновації» [64].

З точки зору нашого дослідження, найважливішою є «Сфера № 6: Управління» [64]. Вона передбачає створення прозорих механізмів прийняття рішень та посилення ролі регіональних морських рад. Унікальність цих рад полягає у п'ятирівневій структурі колегій, що забезпечує паритет між державними органами, бізнесом, екологічними організаціями та місцевими громадами. Їхня управлінська роль полягає у фасилітації процесу морського просторового планування, де через діалог стейкхолдерів узгоджуються

конфліктне використання акваторій. У контексті «National Strategy for the Sea and Coastline 2024-2030» [64] регіональні морські ради трансформуються з суто дорадчих органів у центри прийняття рішень щодо кліматичної адаптації та територіального розвитку.

Якщо французька модель інтегрованого управління прибережними зонами фокусується на інституційній координації та подоланні бюрократичних бар'єрів, то досвід Норвегії демонструє інший аспект трансформації морегосподарського комплексу – перехід до «блакитної» економіки через розвиток потужних інноваційних кластерів та стратегію розумної спеціалізації.

Важливим моментом для висновків цього дослідження є перетин результатів PESTEL та SWOT/TOWS-аналізів, експертних запитів та світових практик. Запит українських експертів на впровадження екологічних стандартів ЄС (як пріоритет № 1 для стратегічної трансформації) ідентичний цілям французької стратегії «National Strategy for the Sea and Coastline 2024-2030» [64] щодо вуглецевої нейтральності та захисту біорізноманіття. Тобто є чітке розуміння, що екологізація - це не лише вимога держави, а й інструмент підвищення конкурентоспроможності.

2. Кластерна модель управління прибережними зонами та Smart Specialization

В основі норвезького успіху лежить концепція «блакитної» синергії. Головна ідея менеджменту норвезького морегосподарського комплексу – це стирання меж між галузями. Технології розроблені для видобутку нафти на шельфі, тепер використовуються для автоматизованих рибних ферм та морських вітропарків.

Управління інноваціями в Норвегії здійснюється через трирівневу систему підтримки кластерів. З червня 2014 року в країні працює державна програма «Norwegian Innovation Clusters» [66] - це програма, спрямована на підтримку діяльності в промислових бізнес-кластерах, що складаються з компаній, які конкурують на міжнародному рівні:

- «Arena - підтримка молодих кластерів, де є потенціал для збільшення інновацій та створення цінності шляхом посилення співпраці між цими сторонами;
- National Centres of Expertise (NCE) - підтримка найважливіших регіональних промислових кластерів, що мають хороші ресурси та усталені конкурентні переваги. NCE вже не є програмою, але кластери з брендовою назвою можуть претендувати на участь;
- Global Centres of Expertise (GCE) - підтримка зрілих кластерів, які вже мають систематичну співпрацю у стратегічних сферах, як усередині кластера, так і на міжнародному рівні з науково-дослідними установами та іншими відповідними сторонами. Її пріоритетами, серед іншого, є забезпечення доступу до спеціалізованої експертизи та підтримки для підвищення інноваційності кластерів, щоб вони могли зберегти та розширити свої глобальні позиції» [66].

Аналіз норвезького досвіду дозволяє нам виявити не лише успіхи, а й системні виклики моделі інтегрованого управління в цій країні. Як зазначають R. Tiller, T. Brekken, J. Bailey [88], «стрімке розширення аквакультури в Норвегії призвело до виникнення т.зв. «тліючих конфліктів» навколо використання прибережних зон» [88]. Таким чином, навіть у стабільній норвезькій системі існує високий рівень прихованої напруги. Розширення аквакультури (ферм лосося) перетворює «спільний ресурс» (море) на приватний простір («лише для бізнесу»).

Дослідники доводять, що головною причиною низької ефективності місцевої моделі управління прибережними зонами є відсутність «епістемічних спільнот» [88] на муніципальному рівні, тобто «експертних груп, здатних забезпечити консенсус на основі наукових даних, а не політичного тиску» [88]. Отже, муніципалітетам часто бракує експертної бази для вирішення суперечок.

Для України цей досвід доводить, що створення локальних баз знань дозволить перетворити конфліктне середовище прибережних громад на простір конструктивного діалогу та спільного використання ресурсів.

Доповненням до норвезького досвіду є кластерна модель Ісландії. Вона базується на принципах «економіки замкненого циклу» (100% використання біоресурсів) та концепції «базової індустрії» (Програма «100% риба»), де завдяки міжсекторальній синергії відходи рибної промисловості стають сировиною для медицини, фармацевтики та дизайну.

Завдяки співпраці в кластері, ісландці навчилися використовувати не лише філе лосося чи тріски, а й шкіру (для медицини та моди) і кістки (для БАДів). Яскравим прикладом кластерної синергії є Iceland Ocean Cluster [37], де, завдяки міжсекторальній взаємодії рибалок, біотехнологів та дизайнерів, рівень утилізації біологічних ресурсів зріс аж до 95%, що перетворило національну традиційну галузь на високотехнологічний сектор економіки замкненого циклу.

Як доводять Т. Sigfusson, R. Arnason, K. Morrissey [91], ісландська модель також продемонструвала, що морегосподарський комплекс «здатний генерувати додану вартість далеко за межами свого прямого внеску у ВВП завдяки потужним інтеграційним зв'язкам» [91].

Управлінська інновація Ісландії полягає у проведенні глибокого «економічного картування» [91], що дозволило виявити та стимулювати розвиток супутніх експортоорієнтованих галузей – від морських біотехнологій та фармацевтики до виробництва високотехнологічного обладнання та дизайну.

Новий проєкт Iceland Ocean Cluster - «100% креветки» - має на меті «пришвидшити створення циклічних ланцюгів створення вартості для холодноводних креветок у скандинавських країнах. Він оптимізує побічні потоки переробки креветок, розвиватиме транскордонні ланцюги поставок між Гренландією та Ісландією, а також застосовуватиме данський досвід у сушці та подрібненні. Проєкт зосереджений на забезпеченні виробництва

хітину та хітозану з панцирів креветок, задоволенні зростаючого ринкового попиту та зменшенні відходів» [91].

Таким чином, особливого значення у контексті ісландського, та й взагалі скандинавського, досвіду набуває розвиток транскордонного партнерства. Як свідчать стратегічні ініціативи Iceland Ocean Cluster, на сучасному етапі акцент зміщується з локальних замкнених циклів на створення транскордонних ланцюгів створення вартості.

Отже, скандинавська модель управління прибережними територіями базується на трьох стратегічних діях: формування нових циклічних ланцюгів через об'єднання технологічних потужностей різних країн – масштабування ланцюгів постачання для досягнення промислових обсягів циркулярної економіки - поширення моделі безвідходного виробництва на весь макрорегіон як еталону для компаній, що прагнуть скорочення відходів.

Для морегосподарського комплексу України впровадження подібних моделей транскордонної співпраці відкриває можливості для інтеграції вітчизняних підприємств у європейські економічні цикли.

Водночас, сучасний менеджмент прибережних територій вимагає застосування кластерного підходу не лише для промислових ланцюгів, а й до самого простору. Як зазначають N. Rangel-Buitrago, T. Giarrizzo, L. Brabo, F.J.S. Filho, J.A.G. Cooper, W.J. Neal [82] перехід до «кластерної типології узбережжя» [82] дозволяє інтегрувати екологічні, соціокультурні та управлінські виміри у єдину систему Морського просторового планування. Запропонована авторами модель чотирьох функціональних кластерів із 14 категоріями - «1) орієнтовані на туризм (курортні, міські з високою / середньою / низькою щільністю, штучні); 2) орієнтовані на розселення (село, сільські, віддалені, рибальські/громадські); 3) орієнтовані на охорону природи (захищені / відкриті, захищені / обмежені); 4) спеціального / обмеженого використання (промислові, обмежені, змішані / перехідні)» [82] - забезпечує оперативним інструментом для моніторингу та регулювання антропогенного навантаження.

Для України адаптація такої типології прибережних територій дозволить забезпечити перехід від статичного зонування до динамічного управління соціально-економічними системами узбережжя.

Отже, кластерна модель управління прибережними зонами та Smart Specialization у сучасному науковому дискурсі трансформується у комплексну систему, що поєднує три виміри менеджменту: 1) економічний; 2) інноваційний; 3) просторово-управлінський. Для України успіх такої трансформації залежатиме від здатності інституційного середовища одночасно виступати: модератором економічних зв'язків, формуючи ланцюги доданої вартості між учасниками; стимулятором інновацій, створюючи умови для Smart Specialization на регіональному рівні; архітектором збалансованого просторового розвитку, узгоджуючи економічні інтереси бізнесу з соціальними та екологічними потребами прибережних територіальних громад.

Експертне опитування у підрозділі 2.2 цієї дисертації показало, що 97% респондентів вважають створення платформ для пошуку нових ринкових ніш - «критично необхідним». Це повністю корелює зі скандинавським досвідом, де державні програми фокусуються саме на виявленні унікальних регіональних переваг. Отже, інституційне стимулювання інноваційних ніш є необхідним для стратегічної трансформації вітчизняного морегосподарського комплексу, що виходить за межі традиційного зернового експорту.

3. Екосистемна модель децентралізованого співуправління

Канадський досвід управління прибережними територіями вважається світовим еталоном реалізації екосистемного принципу. На відміну від суто ієрархічних моделей, Канада зробила ставку на співуправління – стратегічне партнерство між державними органами, місцевими громадами та корінними народами.

Вперше у світовій практиці прийняття «Закону про океани» (Oceans Act, 1996) [68] стало прецедентом. Закон визначив, що об'єктом менеджменту є не окрема галузь, а морська екосистема як цілісний соціально-екологічний комплекс.

Територія канадського узбережжя поділена на п'ять Великих зон інтегрованого управління (Large Ocean Management Areas - LOMA) [16]. Ці зони «створені для розвитку спільного управління; окреслені таким чином, щоб питання здоров'я екосистем та економічного розвитку в їхніх межах могли бути вирішені та належним чином управлятися; сформовані на підході, заснованому на задоволенні соціально-економічних потреб людства, одночасно зберігаючи здоров'я морської екосистеми» [16].

У межах кожної прибережної зони створюються Регіональний наглядовий комітет з управління океанами (ROCOM) та консультативно-дорадчі комітети, які мають реальні повноваження впливати на плани розвитку, що представляють собою чотирьохетапний процес:

- 1) «ініціювання процесу планування розвитку, який окреслює екорегіон та визначає команду (робочу групу);
- 2) інформування та звітність, що починається з проведення аналізу екосистеми;
- 3) встановлення цілей управління, що місять економічні, соціальні, культурні та природоохоронні цілі;
- 4) розробка та впровадження плану інтегрованого управління, який включає управлінські заходи, моніторинг та звітність» [16].

Це дозволяє уникнути конфліктів на ранніх стадіях, оскільки громади стають суб'єктами, а не об'єктами управління.

Управлінська модель Канади базується на принципі, що ті, хто безпосередньо залежить від ресурсів узбережжя (рибалки, місцевий туристичний бізнес, мешканці), повинні мати вирішальний голос у питаннях їх збереження. Досвід Канади доводить, що сталий розвиток прибережних територій неможливий без суб'єктності громад.

Виявлений у підрозділі 2.2. розрив у довірі до науково-освітніх центрів та низька суб'єктність громад знаходить свій відгук у канадській моделі співуправління. Отже, перехід від ієрархічного управління до інклюзивних

рад, де громада та наука стають реальними партнерами морського бізнесу, дозволяє подолати кризу довіри через спільне прийняття рішень.

4. Модель «Порт-Місто»

Модель управління прибережними територіями, яку називають Port-City Symbiosis, додає до нашого дослідження ще один ключовий аспект - урбаністичну та соціальну інтеграцію. Ця модель базується на концепції «dual city», розробленої на початку 1990-х років J.H. Mollenkopf та M. Castells [62], де порт і місто розглядаються не як окремі сусіди, а як єдина екосистема.

Взагалі, основою розвитку концепції «подвійного міста» [62] був абсолютний занепад або переміщення виробничих галузей з міста, втрата робочих місць у виробництві, тоді як робочі місця, що базуються на вузькоспеціалізованих навичках, в нових інформаційних, дослідницьких та бізнес-секторах, були добре оплачувані. Таким чином, зміни в промисловості є як структурними, так і просторовими. «Структурний дуалізм призводить одночасно до просторової сегрегації та просторової сегментації, до різкої диференціації між верхнім рівнем інформаційного суспільства та рештою місцевих жителів, а також до нескінченної сегментації та частого протистояння між багатьма компонентами реструктурованої та деструктурованої праці» [62].

Саме цей ризик соціального розриву зумовив еволюцію моделі «Порт-Місто» від простого територіального сусідства до глибокого інституційного симбіозу (Port-City Symbiosis). Ключовим інструментом сучасного менеджменту в моделі «Порт-Місто» є подолання фізичного та ментального розривів між портовими потужностями та міським простором через сприяння та розвиток середовища співпраці між багатьма зацікавленими сторонами. Спільна мета полягає в тому, щоб збалансувати економічні вигоди із зусиллями щодо пом'якшення потенційного негативного впливу (екологічного, соціального, безпекового) на місцеву громаду. Якість такого середовища співпраці визначатиме ступінь синергії, якої буде досягнуто для порту та міста. «Ефективність співпраці між портом і містом залежить від

якості їхніх робочих відносин, які можна зміцнити шляхом інтеграції цілей зміцнення довіри з місцевими зацікавленими сторонами громади в планування та експлуатацію порту. Основними стратегіями, які портові адміністрації можуть обрати для вирішення питань сталого розвитку на межі порту та міста, можуть бути: інструменти залучення громади, спільне планування порту та міста, принцип чотирьох кроків для інвестицій в інфраструктуру та партнерство у сфері міських вантажних перевезень. У разі успішного впровадження буде створено значну соціально-економічну синергію, де порт стає органічною частиною міського простору» [78].

Як зазначає М. Jansen [46], сучасні порти-міста (на прикладі м. Роттердама, Нідерланди) трансформуються в інноваційні екосистеми, що базуються на симбіозі шести видів капіталу: «природного, промислового, людського, культурного, соціального та креативного. Це дозволяє порту вийти за межі суто логістичних функцій та стати драйвером трьох фундаментальних переходів – енергетичного, цифрового і соціального» [46]. Автор у своєму дослідженні наголошує, що екосистема процвітає не просто тому, що вона поруч із портом, а тому, що компанії вміють черпати ресурси з цієї екосистеми і водночас підживлювати її. Цікавим у дослідженні є авторський підхід до симбіозу цих шести видів капіталу в контексті моделі «Порт-Місто»: «Креативний капітал формує верхній шар екосистеми. Коли міста добре плекають свої таланти, це сприяє розвитку творчих людей та підприємців і створює цінність через інновації. Ці творчі люди знають, яка наступна технологія вийде на ринок. Промисловий капітал - це усталений бізнес-кластер. Його роль полягає в підтримці творчих людей як клієнтів-початківців, наставників та інвесторів. Ці усталені компанії знають, що продається на сьогоднішніх ринках, а не обов'язково на завтрашніх. Природний капітал пояснює, чому промисловість інвестує сюди. Це пов'язано зі сприятливими умовами розташування, тобто це добре для бізнесу та привабливо для життя та роботи їхніх працівників. Людський капітал - це кваліфікована та адаптивна робоча сила. Промисловість використовує ноу-хау цих людей, які вирішують

жити та працювати в екосистемі, оскільки це дає їм кар'єрні можливості та мету. Неінвестування в людський капітал призводить до розриву навичок та більшої відстані до ринку праці. Зрештою, це може навіть призвести до «відтоку мізків». Соціальний капітал - це відчуття приналежності, яке особливо важливо для новачків в екосистемі портового міста, щоб вкоренитися в ній. Мережі талантів підтримують новачків. Вони можуть заводити друзів, створювати ділову мережу та покращувати якість життя. Зрештою, культурний капітал є найбільш нематеріальним, але неминуче важливим. Для портових міст культурний капітал забезпечує спільну ідентичність, спільні цінності. Знання історії та передача історій об'єднує покоління. Морські музеї відіграють важливу роль у подоланні відстані до морської галузі» [46].

Управлінська інновація тут полягає у впровадженні ресурсного підходу, де стратегічний успіх підприємств прибережної зони залежить від їхньої здатності інтегруватися в соціальний та культурний капітал міста. Таким чином, модель «Порт-Місто» у сучасному суспільстві - це не лише територіальне сусідство, а динамічна екосистема, де нематеріальні капітали стають такими ж важливими активами управління, як і причали чи термінали.

Цікавою та унікальною в цьому аспекті є південнокорейська модель управління. Вони не розглядають порт окремо від міста. Порт - це технологічне ядро, яке «живить» прилеглу територію. Даний підхід базується на триєдиній концепції: тотальній цифровізації, екологізації та впровадженні автономних систем управління. Ключовим інструментом реалізації виступає стратегія «Smart Port 2030» [1], яка передбачає інтеграцію штучного інтелекту та мереж 5G для динамічної координації логістичних потоків. Автоматизована диспетчеризація дозволяє мінімізувати час перебування суден в акваторії, оптимізуючи операційні витрати та нівелюючи ризики, пов'язані зі людським фактором. Стратегія «Smart Port 2030» [1] одночасно працює на цивільну логістику та на національну безпеку.

Розвиток автономного судноплавства (MASS - Maritime Autonomous Surface Ships) у поєднанні з державним субсидіюванням переходу на екологічно чисте паливо формує глобальні «зелені коридори», що підвищує конкурентоспроможність національного морегосподарського комплексу. Впровадження безкіпажних суден та морських дронів інтегровано в загальну систему управління рухом, що робить прибережну зону частиною «розумного» простору. Активне впровадження технологій подвійного призначення (як-от морських дронів) забезпечує синергію між економічною ефективністю та оборонною стійкістю.

Унікальність південнокорейської управлінської моделі полягає у тому, що воно централізоване на державному рівні. Якщо канадська модель базується на інклюзивності та горизонтальному співуправлінні, то південнокорейська модель демонструє ефективність стратегічного централізму. У Південній Кореї ще у 1996 році створено Міністерство морських справ та рибальства (MOF), яке об'єднує:

- «управління портами та судноплавством;
- рибальство та аквакультуру;
- морську безпеку та екологію;
- розвиток прибережних територій» [60].

Такий підхід дозволяє нівелювати «територіальні розриви» не через перемовини з громадами, а через створення високотехнологічних робочих місць та інноваційної інфраструктури, яка автоматично піднімає рівень життя всього прибережного регіону.

Специфікою південнокорейської моделі управління є розгляд морегосподарського комплексу як фундаментального елементу національної та енергетичної безпеки. Події 2026 року, пов'язані з «атаками на комерційні судна у стратегічних морських коридорах (у Ормузькій протоці)» [6], підтвердили вразливість азійських економік перед загрозами судноплавству. Для нейтралізації подібних ризиків Сеул впроваджує інтегрований підхід, що поєднує: «синхронізацію дипмісій, розвідки та ВМС для оперативного

реагування на інциденти в акваторіях; використання систем моніторингу на базі ШІ та супутникового зв'язку для коригування маршрутів у реальному часі в разі зростання геополітичної напруженості; механізми державного страхування та перегляду ризиків для торговельного флоту, що дозволяє стабілізувати вартість енергоносіїв за умов нестабільності» [6].

Для України важливе значення має південнокорейський досвід конвергенції «комерційного розвитку та військово-морської безпеки» [76]. Оскільки комерційна привабливість портів в наших країнах напряму залежить від спроможності держави гарантувати безпеку в умовах гібридних загроз на морі.

Експертне оцінювання у підрозділі 2.2 продемонструвало високий ризик соціальної стагнації прибережних міст та громад. Це прямо перегукується з концепцією «подвійного міста». Щоб порт перестав бути індустріальним закритим «островом» і почав підживлювати розвиток міського середовища, необхідним є його інтеграція в управління соціальним та людським капіталом.

Отже, на основі проведеного ретроспективного та компаративного аналізу світових практик трансформації морегосподарського комплексу доведено, що сучасний менеджмент еволюціонував від суто галузевого адміністрування до багаторівневої системи екосистемного співуправління. Встановлено, що ключовим викликом для України в умовах повоєнного відновлення є не просто відтворення портової інфраструктури, а формування адаптивної архітектури управління морегосподарським комплексом.

Висновки до Розділу 2

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексну діагностику сучасного стану морегосподарського комплексу України. Він характеризується поєднанням системної деструкції інфраструктури та безпрецедентної адаптивності управлінських рішень. Діагностика виявила глибокий розрив між наявним ресурсним потенціалом та реальним станом

техніко-технологічної бази, знос якої у ключових галузях комплексу сягає 80-90%.

Застосування інструментів PESTEL та SWOT/TOWS-аналізу підтвердило, що безпековий фактор став домінуючою складовою трансформації, змушуючи усю систему переходити до моделей антикризової стійкості, де цифровізація та екологічний моніторинг акваторій стають невід'ємними умовами щоденної діяльності.

Результати експертного оцінювання значною мірою верифікували теоретичні припущення щодо напрямів стратегічної трансформації морегосподарського комплексу, оскільки ми бачимо консенсус експертів стосовно безальтернативності радикальної модернізації на засадах «блакитної» економіки та кластеризації.

Водночас, при проведенні опитування респондентів, виявлено суттєвий управлінський розрив: попри гострий запит на інновації та «підприємницьке відкриття», експерти фіксують низьку довіру до традиційних науково-освітніх центрів як драйверів змін, що вказує на кризу існуючих механізмів трансферу знань. А підтвердження у відповідях недостатньої управлінської суб'єктності прибережних територіальних громад, створює бар'єри для інклюзивного врядування та спричиняє «тліючі конфлікти» навколо використання прибережних ресурсів.

На основі ретроспективного аналізу генезису глобальних науково-практичних підходів доведено, що світова управлінська парадигма пройшла шлях від фіксації цінності морських ресурсів (2015р.) та пошуку інноваційних ніш «блакитного» зростання (2018р.) до формування складних механізмів міжсекторальної координації (2022р.) та моделювання майбутнього стану екосистем (2025р.).

Проведений компаративний аналіз дозволяє стверджувати, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України має базуватися на синергії ключових світових векторів управління. Французький досвід розбудови горизонтальних зв'язків через регіональні морські ради

поєднується з канадською моделлю децентралізованого співуправління. Імплементація екосистемного підходу Канади дозволяє трансформувати прибережні громади з пасивних об'єктів адміністрування на активних суб'єктів управління акваторіями, що забезпечує соціальну інклюзивність та довіру між усіма стейкхолдерами процесу відновлення.

Водночас технологічний базис трансформації має спиратися на південнокорейський досвід впровадження систем Smart Port та технологій подвійного призначення, що гарантує захист інфраструктури паралельно із підвищенням її комерційної привабливості. У поєднанні зі скандинавською моделлю розумної спеціалізації та «блакитної» синергії, такий підхід дозволить уникнути стратегічних помилок надмірної концентрації капіталу та забезпечить перетворення морегосподарського комплексу на рушійну силу самодостатності прибережних регіонів, стійких до економічних та безпекових ризиків.

Основні положення другого розділу кваліфікаційної роботи висвітлені у працях [115; 132].

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІНСЬКА АРХІТЕКТУРА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

3.1. Концептуалізація екосистемного механізму стратегічної трансформації морегосподарського комплексу

Дефініція «забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу» у контексті сучасних глобальних викликів набуває нового змісту, виходячи за межі традиційного відтворення основних фондів і зміщуючись у площину створення адаптивних інтелектуальних систем. Актуальність цього процесу в сучасному світі зумовлена технологічною революцією, що ставить глобальний морський сектор на поріг докорінної зміни традиційних управлінських моделей. Як засвідчує досвід провідних морських держав світу, зокрема стратегічні ініціативи Туреччини (на прикладі доктрини «Блакитна батьківщина») [52], успішна стратегічна трансформація неможлива без ініціативної та комплексної відповіді на виклики автоматизації та цифровізації. У той же час американські та австралійські вчені M. Khabir, G.R. Emad, M. Shahbakhsh, M.A. Dulebenets [51] наголошують на неможливості стратегічної трансформації без декарбонізації. Впровадження таких інновацій у морегосподарському комплексі доводить, що стратегічна трансформація є, передусім, процесом інституційної та когнітивної адаптації.

Для України, в перспективах повоєнного відновлення, таке забезпечення трансформації стає стратегічним інструментом подолання технологічного та інституційного розриву. Оскільки морегосподарський комплекс вітчизняною правовою базою не визначений як цілісний об'єкт управління, запропонований нами екосистемний підхід дозволяє інтегрувати світові

тренди цифровізації, декарбонізації, «складної економіки» та цілеспрямованого розвитку людського капіталу у єдину управлінську модель.

Спираючись на сучасні наукові підходи до управління складними системами (зокрема роботу польських дослідників J. Martusewicz, A. Wierzbic M. Łukaszewicz [57]), пропонуємо наступне трактування: *забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу* – це багатовекторний процес формування та активізації управлінських, технологічних та інституційних інструментів, що спрямовані на докорінну зміну архітектури взаємодії суб'єктів комплексу для набуття ним нової якості в умовах глобальних турбулентних викликів. Таке забезпечення розглядається нами не як пасивна підтримка існуючих процесів, а як проактивне створення екосистемних умов, за яких стратегічні зміни стають можливими завдяки синергії людського капіталу, цифровізації та нових форматів міжсекторального партнерства.

Логіка розбудови організаційно-економічного механізму стратегічної трансформації морегосподарського комплексу базується на розробленому у Розділі 1 авторському баченні комплексу як складної адаптивної мультисекторної системи. Враховуючи виявлену інституційну фрагментарність законодавчого поля України та необхідність набуття вітчизняним морегосподарським комплексом «нової якості» після воєнних шоків, концептуалізація механізму передбачає перехід від жорстких галузевих ієрархій до екосистемного модулятора взаємодії.

Окреслені глобальні імперативи формують принципово нову управлінську рамку, де менеджмент міжсекторальної взаємодії трансформується з інструменту розв'язання поточних галузевих конфліктів у драйвер формування інноваційних ланцюгів доданої вартості на засадах відновлювального потенціалу моря.

Ми також усвідомлюємо, що концептуалізація екосистемного механізму стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України має відбуватися у жорсткій кореляції з найновішими векторами європейської

морської політики. Ключовим орієнтиром тут виступає прийнята 4 березня 2026 року Промислова морська стратегія ЄС [40], яка разом із новою Портовою стратегією [27] формує дорожню карту зміцнення конкурентоспроможності, сталого розвитку та резильєнтності європейського морського сектору.

Європейський підхід 2026 року базується на трьох фундаментальних стовпах: «Будуй, Оснащуй та Ремонтуй»; «Трансформуй та з'єднай»; «Захищай та Убезпечуй» (рис. 3.1).

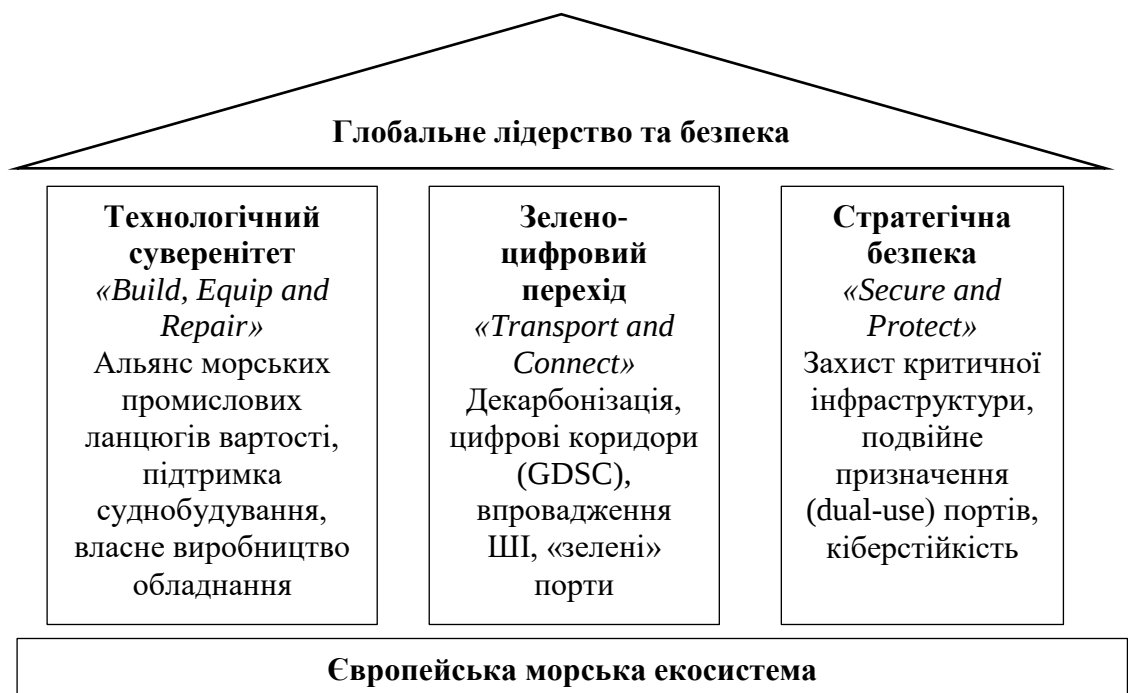


Рис. 3.1. Стратегічні домінанти оновленої морської політики ЄС як цільовий орієнтир трансформації морегосподарського комплексу [40]

Для України імплементація цих стандартів (рис. 3.1) є не лише питанням євроінтеграції, а й умовою виживання у глобальній морській економіці.

Додатковим аргументом на користь необхідної стратегічної трансформації морегосподарського комплексу є результати останнього глобального дослідження Світового банку (березень, 2026) [88], де морський сектор визначено як драйвер розвитку ринку праці. Згідно із даними Звіту «Ports and Jobs» [88], сучасна морська економіка вже сьогодні забезпечує

понад 30 млн. прямих та 90 млн. опосередкованих робочих місць у світі. Важливим є те, що Світовий банк змістив фокус із просто «транспортних вузлів» на «інкубатори робочих місць». Тому можемо стверджувати, що морегосподарський комплекс - це соціально відповідальна екосистема. Проте Світовий банк наголошує на наявності «логістичного тягаря» для країн, що розвиваються, тому що вони змушені витратити вдвічі більше зусиль на транспортування товарів через «недорозвиненість портової інфраструктури та інституційні бар'єри» [88]. У цьому контексті Світовий банк пропонує три стовпи стратегії створення робочих місць: інвестиції в інфраструктуру; покращення регуляторного середовища; активізація приватного сектору (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Стратегічні вектори розвитку морегосподарського комплексу як драйвера зайнятості та соціального добробуту [88]

Для України, в перспективах повоєнного відновлення, ці вектори Світового банку (рис. 3.2) мають стати фундаментом для подолання «розриву в робочих місцях», особливо серед молоді прибережних громад. Запропонована Світовим банком модель підкреслює, що кожен долар, інвестований у морегосподарський комплекс, має генерувати соціальний

ефект через розвиток супутніх сервісів, логістичних кластерів та інноваційних малих підприємств прибережного регіону. Саме цей соціально-економічний імпульс є вкрай важливим для Миколаївщини, де стратегічна трансформація морегосподарського комплексу має стати головним інструментом повернення кадрового потенціалу та стабілізації ринку праці після воєнних потрясінь.

Проте, спроба екстраполяції вищезазначених моделей на вітчизняний ґрунт наштовхується на опір внутрішнього середовища. І саме цей контраст між глобальними прагненнями та локальними реаліями дозволяє нам чітко ідентифікувати архітектоніку інституційних бар'єрів, що блокують трансформаційні зміни.

Результати проведеної у Розділі 2 діагностики стану морегосподарського комплексу України, а також верифікація отриманих даних через експертні консультації, підтвердили наявність розриву між задекларованим потенціалом «блакитного» зростання та реальними управлінськими можливостями його капіталізації. Гострота управлінської проблеми підсилюється інституційними дисбалансами, що виникають у точці перетину інтересів суб'єктів морегосподарського комплексу та прибережних громад. Подолання зазначених розривів вимагає впровадження специфічного інституційного посередника, здатного гармонізувати ці розрізнені вектори розвитку.

Далі, аналіз ретроспективи управлінських процесів у вітчизняному морегосподарському комплексі дає нам підстави стверджувати, що тривале функціонування галузі як закритої відомчої системи сформувало низку системних деструкторів, що блокують стратегічну трансформацію та перехід до моделі сталої «блакитної» економіки. Нами виокремлено три вузли інституційної напруги, що потребують розв'язання в межах нової управлінської архітектури (рис. 3.3):

1. Управлінська асиметрія між галузевими і територіальними інтересами

Традиційна модель менеджменту морегосподарського комплексу базується на пріоритеті централізованих галузевих стратегій, що перетворює прибережні громади з активних суб'єктів розвитку на пасивних реципієнтів екологічних та інфраструктурних ризиків. Такий дисбаланс унеможливорює справедливий розподіл доданої вартості від експлуатації морських ресурсів, залишаючи не вирішеним конфлікт інтересів між прибережною територією та морським бізнесом.

БЕЗПЕКОВІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ВОЄННІ РИЗИКИ



Рис. 3.3. Архітектура інституційних бар'єрів стратегічної трансформації вітчизняного морегосподарського комплексу [Складено автором]

2. Горизонтальна інституційна фрагментарність

Дефіцит сталих координаційних зв'язків між менеджментом підприємств морегосподарського комплексу, академічною спільнотою та місцевим самоврядуванням призвів до розриву інноваційного циклу. У сучасних умовах, що вимагають високої швидкості адаптації до безпекових

шоків, відсутність гнучких партнерських мереж стає бар'єром для формування системної резильєнтності прибережного регіону.

3. Інноваційно-технологічна стагнація

Брак системного міжсекторального діалогу та відсутність інституціалізованих майданчиків для процесу «підприємницького відкриття» обмежують можливість практичної імплементації наукового потенціалу в реальний сектор. Це зумовлює інерційний шлях розвитку морегосподарського комплексу як переважно ресурсно-експортного сегменту, який ігнорує сучасні світові тренди розвитку.

Ми не розглядаємо стратегічну трансформацію у вакуумі. Особливе місце в архітектоніці бар'єрів (рис. 3.3) посідає безпековий деструктор, зумовлений наслідками повномасштабної військової агресії проти України. Війна виступила не лише фізичним бар'єром (руйнування інфраструктури, мінна небезпека акваторій), а й потужним інституційним гальмом, що сформувало такі специфічні безпекові підвузли, як блокада логістичних та операційних можливостей, інвестиційний параліч через воєнні ризики, руйнування кадрового потенціалу.

Таким чином, «Безпекові обмеження та воєнні ризики» в архітектоніці інституційних бар'єрів (рис. 3.3) є каталізатором інституційної напруги. Тобто війна сформувала специфічну архітектуру бар'єрів, де безпека є первинною. Цей фактор перетворює управлінську асиметрію на зону критичного ризику, а інституційну фрагментарність - на загрозу національній безпеці. І це ще раз доводить, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу для України - це не лише про економіку, а про формування безпекової стійкості через екосистемну взаємодію.

Для забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу сформуємо цілісну модель концептуальних засад трансформації (табл. 3.1), де кожен аспект дослідження є синтезом світових трендів та результатів власної діагностики.

Таблиця 3.1

Концептуальні засади екосистемного забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу*

Аспекти дослідження	Зміст та опис
<i>Об'єктивні передумови впровадження</i>	1) Глобальний тренд на декарбонізацію та цифровізацію морської логістики. 2) Технологічний прорив у сфері автономних суден та SMART-портів. 3) Необхідність подолання наслідків воєнної блокади та руйнування інфраструктури морегосподарського комплексу. 4) Критичний відтік людського капіталу та необхідність створення «job-rich growth» екосистеми. 5) Інституційна фрагментарність вітчизняного законодавства щодо управління морем. 6) Необхідність синхронізації розвитку суміжних морських секторів (суднобудування, морська енергетика, аквакультура, морський туризм) у точках їх просторового та економічного перетину для формування цілісної «блакитної» екосистеми.
<i>Методологічні підходи</i>	Екосистемний підхід, інституційно-системно-транзитивний конструкт, теорія складних адаптивних систем, «квадро-спіраль», людиноцентричний
<i>Мета забезпечення стратегічної трансформації</i>	Формування цілісної, адаптивної та безпеково-орієнтованої екосистеми морегосподарського комплексу, що здатна до резильєнтності та стратегічного розвитку на засадах інтелектуальної спеціалізації, декарбонізації та мультисекторальної синергії
<i>Управлінський вектор</i>	1) Перехід від вертикального відомчого управління до горизонтальної мережевої взаємодії 2) Проактивна адаптація до зовнішніх безпекових шоків та формування резильєнтності комплексу 3) Інституціоналізація Морських рад як органу тристороннього діалогу та впровадження принципів ICZM

Продовження табл. 3.1

<i>Регіональний результат</i>	Підвищення економічної складності морського продукту, відновлення суднобудівного та сервісного кластерів, запуск «зелених цифрових коридорів», диверсифікація прибережної економіки через офшорну енергетику та марикультуру
<i>Місцевий результат</i>	Створення нових робочих місць, синхронізація планів розвитку портових потужностей із дорожньою мережею громад, екологічне оздоровлення прибережних зон (впровадження цифрового ШІ-моніторингу акваторій та лиманів), економічна безпека територій, залучення громад
<i>Оцінювання результатів</i>	Моніторинг індексу резильєнтності Аналіз динаміки «блакитних» інновацій Опитування стейкхолдерів щодо рівня взаємодії всередині екосистеми
<i>Просторова орієнтація</i>	Акваторіально-територіальна (фокус на прибережних громадах та морських економічних зонах)
<i>Фокусування</i>	Інтелектуальні активи, цифрові компетенції, відновлювальний потенціал моря
<i>Інструменти реалізації</i>	Інституційні (Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії) Цифрові Ресурсні Соціально-інтеграційні

* Складено автором

Об'єктивні передумови впровадження запропонованого забезпечення мають комплексний характер і продиктовані необхідністю вітчизняного морегосподарського комплексу до найсучасніших глобальних стандартів. А також особливого значення набуває безпековий вимір. Воєнна турбулентність вимагає переосмислення підходів до забезпечення відновлення та розвитку морегосподарського комплексу України.

Методологічним фундаментом екосистемного забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу виступає обґрунтований у Розділі 1 інституційно-системно-транзитивний конструкт. Він дозволяє розглядати комплекс не як статичну структуру, а як систему в стані динамічного транзиту - переходу до нової архітектури взаємодії в умовах сучасних викликів. Використання цього конструкту дає змогу в інституційному аспекті - виявити та нівелювати «вузли напруги» та фрагментарність законодавчого поля (рис. 3.3), у системному аспекті - забезпечити цілісність мультисекторної взаємодії (рис. 1.2-1.3), у транзитивному аспекті - спроектувати траєкторію переходу від ресурсно-орієнтованої моделі до високотехнологічної «блакитної» екосистеми.

Мета забезпечення стратегічної трансформації об'єднує економічну потужність, безпекову стійкість та економічну складність в умовах високої воєнної та економічної турбулентності.

Управлінський вектор забезпечення стратегічної трансформації зміщує акцент із традиційного ієрархічного адміністрування на розбудову гнучких мережеских зв'язків. Це передбачає заміну вертикального відомчого управління, яке часто стає причиною інституційної фрагментарності, моделлю горизонтальної взаємодії між секторами. Така конфігурація дозволяє реалізувати принцип проактивної адаптації.

Регіональний результат в аспектах дослідження формує конкретні, приземлені результати, які важливі саме для мешканців та економіки прибережних регіонів. Важливим тут є:

- перехід від експорту сировини до надання високотехнологічних послуг;
- поява локальних замовлень на ремонт та будівництво допоміжного флоту, катерів та дронів;
- впровадження систем безпаперового оформлення вантажів та моніторингу екологічного стану акваторій, що знижує корупційні ризики та навантаження на довкілля;

- у рамках диверсифікації прибережної економіки – розвиток малих виробництв (наприклад, переробка продукції аквакультури), що робить бюджет регіону менш залежним лише від морських портів.

Місцеві результати повинні працювати на благо конкретної прибережної громади, щоб підприємства морегосподарського комплексу перетворилися із джерела проблем на партнерів громади. Важливим тут є:

- поява вакансій не лише в портах, а й у сервісних центрах та на малих підприємствах, що обслуговують екосистему морегосподарського комплексу;
- спільна розробка графіків руху та будівництво об'їзних шляхів, що знімає транспортну напругу в житлових зонах;
- впровадження системи еко-моніторингу та спільних проєктів громади і бізнесу з відновлення акваторій та прибережних зон;
- стабільні надходження до місцевих бюджетів, завдяки розширенню кола суб'єктів «блакитної» економіки.

Оцінювання результатів базується, окрім аналізу динаміки «блакитних» інновацій та опитування стейкхолдерів щодо рівня взаємодії всередині екосистеми, на впровадженні моніторингу індексу резильєнтності, що відповідає сучасній практиці ЄС (2026р.). Варто зазначити, що Індекс резильєнтності – це показник здатності системи (порту, логістичного вузла або цілого морегосподарського комплексу) не лише витримувати удар (шок), а й максимально швидко відновлювати свою роботу до робочого стану. ЄС впровадив EU Maritime Resilience Index у межах оновленої Промислової морської стратегії ЄС [40]. На відміну від класичних економічних показників, цей індекс дозволяє оцінити життєздатність морегосподарського комплексу в умовах турбулентності, вимірюючи швидкість відновлення операційної діяльності після безпекових або економічних шоків. Це перетворює систему оцінювання з констатації минулих фактів на інструмент стратегічного передбачення та управління ризиками.

Просторова орієнтація, що забезпечує трансформацію, виходить за рамки чисто сухопутних територій і набуває акваторіально-територіального характеру. У центрі управлінської уваги постає синергія між прибережними спільнотами та морськими економічними зонами. Такий підхід дозволяє розглядати море та узбережжя як єдиний ландшафт розвитку, де інтереси місцевого самоврядування тісно переплітаються з оперативною діяльністю суб'єктів морегосподарського комплексу, забезпечуючи цілісність управління екосистемою.

Фокус процесу стратегічних змін зміщується від традиційної експлуатації природних ресурсів до капіталізації інтелектуальних активів та цифрових компетенцій. Ключовим пріоритетом є розвиток людського капіталу, здатного працювати з високими технологіями та використовувати поновлюваний потенціал моря (від екологічно чистої енергетики до біотехнологій). Це створює умови для переходу до «блакитної» економіки високої складності, де головною цінністю є знання та інноваційні засоби взаємодії з морським середовищем.

Інструменти реалізації забезпечення стратегічної трансформації носять комплексний характер. Інституційним інструментом є Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії, яка забезпечує діалог та координацію зусиль між органами влади, бізнесом, наукою, громадськістю.

За результатами проведеного дослідження нами спроектовано функціонально-структурну архітектуру забезпечення трансформації, що уособлює Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії, яку ми визначаємо як мережевий інституційний хаб для управління процесами стратегічної трансформації (рис. 3.4).

Концептуальною основою функціонування Регіональної платформи (рис. 3.4) є механізм синхронізації цільових запитів та ресурсних вкладень ключових зацікавлених сторін. У рамках цієї моделі Платформа виступає у ролі інтелектуального модератора, який за допомогою інструментів

«підприємницького відкриття» перетворює індивідуальні потреби секторів на колективні активи регіонального розвитку.

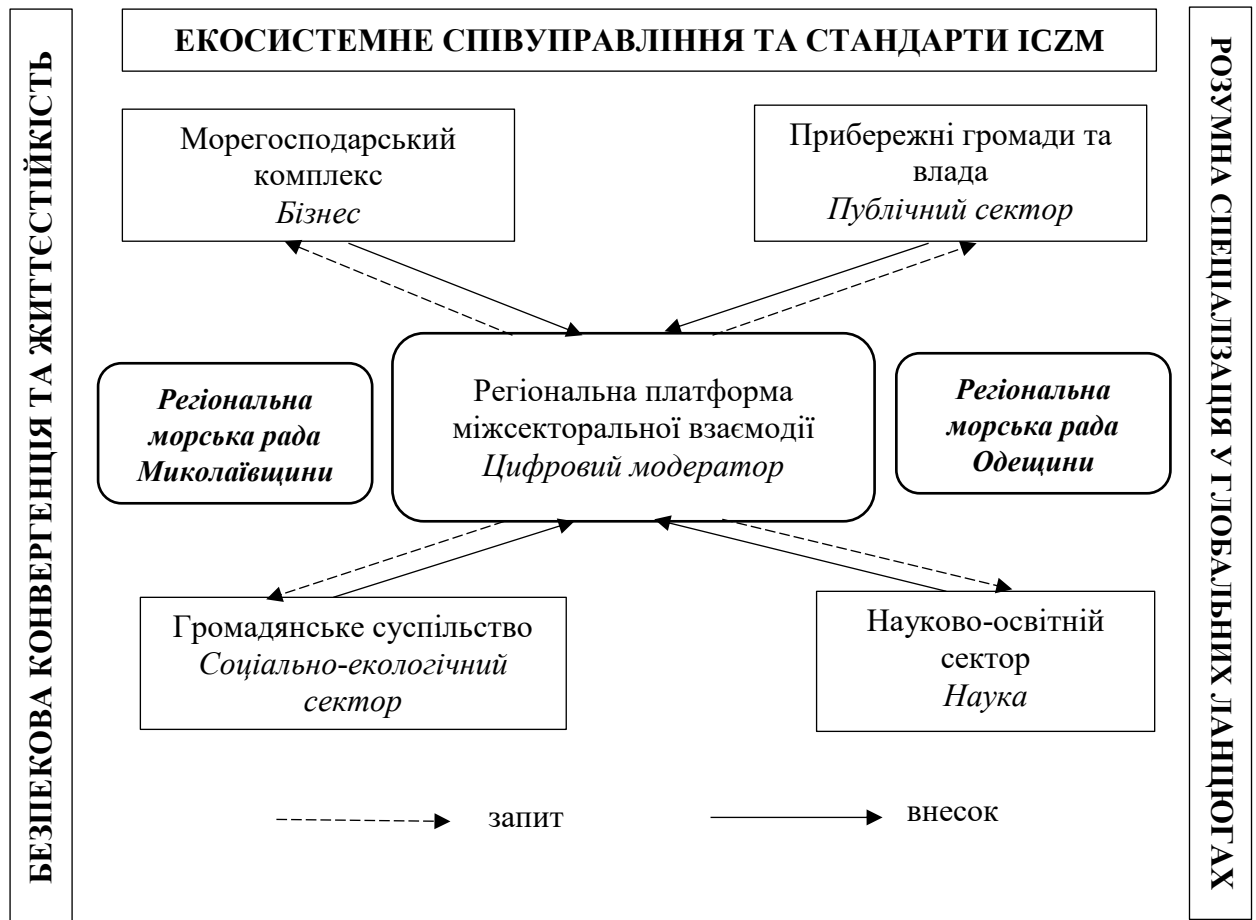


Рис. 3.4. Функціонально-структурна архітектура забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу [Складено автором]

Ефективність Регіональної платформи базується на взаємодії чотирьох секторів, кожен з яких формує специфічний вектор у системі управління:

1. Бізнес-сектор (морегосподарський комплекс) виступає драйвером ринкової динаміки та капіталізації. Цільовим запитом приватного сектору є створення стійкої інфраструктури, доступ до цифрових логістичних ланцюгів та прозорість дозвільних процедур. Інституційний внесок бізнесу реалізується через генерування інноваційних запитів, співфінансування проєктів та імплементацію принципів відповідального підприємництва.

2. Публічний сектор (прибережні громади та влада) реалізує перехід від пасивного об'єкту управління до активного суб'єкту стратегічного

планування. Його цільовий запит зосереджений на забезпеченні соціального добробуту та екологічної безпеки, тоді як інституційний внесок полягає у легітимізації рішень, розпорядження земельними активами та підвищенні управлінської суб'єктності територіальних громад.

3. Науково-освітній сектор (наука) забезпечує інтелектуальний супровід та мінімізацію ризиків. Його цільовий запит полягає у верифікації розробок у реальному секторі та доступі до операційних даних для прикладних досліджень. Інституційний внесок реалізується через розробку методології екосистемного моніторингу, підготовку мультидисциплінарних фахівців та наукове обґрунтування рішень щодо стійкості узбережжя.

4. Громадянське суспільство (соціально-екологічний сектор) гарантує інклюзивність та інституційну довіру. Цільовий запит сектору спрямований на вільний доступ до ресурсів та дотримання екологічних меж зростання. Інституційний внесок полягає у наданні локальних знань для планування та здійсненні громадського контролю.

Така взаємодія дозволяє трансформувати прибережні громади з пасивних одержувачів екологічного та інфраструктурного навантаження на активних суб'єктів формування місцевих ланцюгів доданої вартості. Врівноважуючи економічні інтереси морського комплексу з вимогами безпеки та відновлювальним потенціалом морських екосистем, створюється надійна інституційна база для повоєнного відновлення. Це забезпечує не лише стійкість узбережжя, а й створює передумови для повної інтеграції України до європейського простору «блакитної» економіки на основі інноваційної складності та екологічної відповідальності.

Зовнішнє коло функціонально-структурної архітектури забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу (рис. 3.4) задає фундаментальні рамки та обмеження для всього процесу. Блок «Безекова конвергенція та життєстійкість» містить поєднання цивільної логістики, технологій подвійного призначення та систем автономності. Це, на нашу думку, не просто охорона, а здатність системи функціонувати та

відновлюватися в умовах екстремальних воєнно-політичних ризиків Чорноморського басейну.

Блок щодо виконання стандартів ICZM (інтегрованого управління прибережними зонами) вимагає залучення громад. Додаючи у нього поняття «екосистемного співуправління», ми показуємо, як саме ці стандарти впроваджуються на практиці. Цим ми обґрунтовуємо створення двох Регіональних морських рад (Миколаївської та Одеської) як інструменту, що перетворює європейські директиви на дієвий локальний менеджмент (зважаючи на геополітичну ситуацію та статус інших акваторій). Регіональні морські ради повинні мати пряму інституційну горизонтальну ланку з військовими (ВМС Збройних сил України, Сили оборони Півдня) з метою інтеграції комерційної логістики із планами військово-морської безпеки.

Блоком «Розумна спеціалізація у глобальних ланцюгах» ми закріплюємо те, що Регіональна платформа через процеси «підприємницького відкриття» шукає нові технологічні ніші, рішення для Миколаєва та Одеси в межах світової економіки. У межах функціонування Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії (рис. 3.4) процес «підприємницького відкриття» відповідає не галузевому стандарту, а творчому поєднанню ендогенних активів приморських регіонів (Миколаївщини, Одещини) з новими ринковими можливостями.

У контексті стратегічної трансформації підприємницьке відкриття набуває характеру «самовідкриття» регіону [96]. Воно полягає у виявленні локальних способів виробництва високотехнологічних товарів та послуг (наприклад, компонентів відновлюваної енергетики) з меншими витратами, ніж у глобальних конкурентів, але з урахуванням специфічних умов прибережної зони. Цей процес дозволяє стейкхолдерам Платформи комбінувати наявний морегосподарський досвід у принципово нові бізнес-моделі.

Ключову роль у підвищенні інноваційності морегосподарського комплексу відіграє залучення до процесу відкриття суб'єктів, які раніше були

ізолювані від прийняття стратегічних рішень – стартапи, екологічні активісти, малі прибережні підприємства. Виходячи з того, що саме підприємці найкраще володіють знаннями про технологічні межі свого сектору та реальні потреби ринку, їхня участь у Платформі стає критичною для ідентифікації SMART-спеціалізації регіону. Як влучно зазначили A.P. Jordahl, R. Reistad, J. Deegan, M.C.W. Solheim [49], «відкриття - це те, що відрізняє підприємців від інших економічних суб'єктів. У контексті SMART-спеціалізації, поняття підприємницького відкриття значною мірою спирається на концепцію підприємницьких знань, яка визначається як поєднання бачення регіону, а також його здатності інтегрувати численні сегменти знань від окремих зацікавлених сторін» [49].

Для регіонів із деформованою війною структурою підприємництва процес відкриття має бути активований через активну співпрацю університетів із місцевим бізнесом. Це дозволяє переносити розрізнені знання у практичну площину навіть в умовах високої невизначеності. Завдяки цьому підприємці відкривають нові траєкторії розвитку, засновані на впровадженні соціальних та екологічних інновацій, використовуючи локальні ресурси як конкурентну перевагу. Метою такої політики є не просто підтримка окремих компаній, а посилення сукупного інноваційного потенціалу приморського регіону, що забезпечує його життєстійкість та ефективну інтеграцію у глобальний простір «блакитної» економіки.

Незважаючи на складність прогнозування підприємницьких відкриттів, регіональне управління має зосередитися на створенні системних стимулів для їх генерації. На прикладі приморських регіонів це проявляється через механізм спорідненої диверсифікації, коли наявні компетенції, наприклад, у сфері глибоководного буріння можуть бути стратегічно переорієнтовані на розбудову інфраструктури морської вітроенергетики. Такий перерозподіл ресурсів, заснований на інтенсивній взаємодії зі стейкхолдерами Регіональної платформи, ілюструє, які існуючі активи регіону стають фундаментом для принципово нових траєкторій розвитку.

Водночас, консервативний погляд, обмежений лише поточними сильними сторонами регіону, блокує пошук альтернативних шляхів трансформації, які потребують глибшого міжсекторального дослідження. Це актуалізує питання інституціоналізації процесу підприємницького відкриття [115]. Таким чином, у контексті впровадження європейських стандартів SMART-спеціалізації виникає фундаментальна суперечність між універсальними вимогами ЄС та регіональною інерцією. Як свідчить досвід Апулії (Італія) [7], існує ризик сприйняття нових стратегій як «старого вина в нових пляшках» [7], коли регіон, вірячи у бездоганність минулих моделей, неохоче адаптується до нових викликів.

Для українських приморських регіонів цей ризик є надзвичайно актуальним, що підтверджується проведенням нами опитуванням експертів (підрозділ 2.2). Зокрема, виявлений пріоритет на відновлення традиційної портової інфраструктури (64,7%) (рис. 2.17) вказує на сильне прагнення зберегти існуючу інституційну матрицю. Однак, ми бачимо, що європейська політика «блакитного» зростання у нашому контексті не може залишатися незмінною. Вона адаптується до локальних реалій повоєнного відновлення.

Високий запит експертів на екологічну модернізацію (47,1%) та розвиток нових секторів аквакультури та енергетики (35,2%) (рис. 2.17) є тому яскравим прикладом. І це не просто копіювання європейських гасел, а спроба інтегрувати ідеї екологізації у процес фізичного виживання морегосподарського комплексу. Брак інвестицій у «зелені» технології (55,9%), на який вказують респонденти, виступає тим самим контекстуальним бар'єром до свідомого вибору нових шляхів диверсифікації, що базуються на поєднанні традиційного досвіду та інноваційних екологічних стандартів.

Для практичної реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу процес підприємницького відкриття інтегрується у діяльність Регіональної платформи через систему спеціалізованих інструментів. Це дозволяє перетворити розпорошені знання стейкхолдерів на скоординовані інвестиційні проєкти.

Отже, унікальним елементом архітектури вітчизняної моделі забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу є конвергенція комерційної логістики та технологій подвійного призначення. У поєднанні з SMART-спеціалізацією цей підхід дозволить уникнути стратегічних пасток надмірної концентрації капіталу та забезпечить перетворення морегосподарського комплексу на рушійну силу самозабезпечення прибережних регіонів. На відміну від класичних глобальних аналогів, запропонована архітектура інтегрує систему безпеки безпосередньо в регіональну систему управління, гарантуючи життєстійкість сектору в умовах безпекових ризиків.

3.2. Інструментарій реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу

Інструментарій реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу розглядається як сукупність управлінських важелів, що забезпечують функціонування екосистемного механізму в межах прибережного регіону. Якщо механізм визначає логіку та принципи взаємодії стейкхолдерів, то інструментарій стає безпосереднім засобом конвертації індивідуальних запитів суб'єктів у колективні активи регіонального розвитку. Інституційним середовищем для використання цих інструментів виступає Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії, яка структурує їх застосування за трьома взаємопов'язаними векторами:

1. Цифрові інструменти (Digital-модернізація та аналітика)

У цифровій екосистемі морегосподарського комплексу інструменти цього блоку виконують функцію «нервової системи», забезпечуючи прозорість та швидкість обміну знаннями. Вони формують базу для побудови знаннєво-орієнтованих динамічних спроможностей, що дозволяють регіону вчасно ідентифікувати загрози та можливості. Оскільки у контексті сучасного

менеджменту, цифровізація виступає «соціально-технічним енейблером - чинником, що поєднує технологічну потужність із людським капіталом для створення конкурентних переваг» [55], то ми розглядаємо цифрові ресурси морегосподарського комплексу не лише як сукупність технологій, а як фундамент для побудови динамічних спроможностей регіону. Це дозволяє трансформувати теоретичні знання у високопродуктивні проєкти відновлення.

- *Інтерактивна панель SMART-спеціалізації.* Це цифровий сервіс Регіональної платформи для візуалізації потенційних точок росту, що дозволяє інвесторам бачити реальний стан активів у режимі реального часу. Інтерактивна панель не просто відображає статистику, а інтегрує дані щодо наявних наукових розробок університетів (зокрема, Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова) та запитів бізнесу. Наприклад у секторі аквакультури панель дозволяє інвесторам бачити реальний стан активів, доступність водної інфраструктури та екологічні обмеження в режимі реального часу. Це перетворює пасивні регіональні дані на активний інвестиційний ресурс.

- *Система моніторингу на основі ІІІ.* Це інструмент обробки та аналітики великих даних (Big Data) щодо екологічного стану акваторій, безпекових параметрів та логістичних потоків. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє перейти від фіксації подій до прийняття випереджаючих управлінських рішень. У контексті відновлення це дуже важливо для прогнозування стійкості морської інфраструктури до зовнішніх шоків та оптимізації маршрутів у районах з інтенсивним рухом.

- *Digital Office стейкхолдера* як «єдине вікно» цифрової взаємодії між бізнесом, університетами та органами влади. Базуючись на технології блокчейн, Digital Office забезпечує незмінність та прозорість угод, що вирішує ключову управлінську проблему - проблему дефіциту довіри між контрагентами. Використання смарт-контрактів автоматизує бюрократичні процедури узгодження спільних проєктів, скорочуючи транзакційні витрати та час виходу інновацій на ринок. Мова йде саме про інституційну безпеку

документів, що унеможлиблює підробку сертифікатів або протоколів у морській логістиці.

На відміну від традиційних моделей цифровізації морських портів, орієнтованих переважно на операційну ефективність (як-от модель порту Гамбурга [28]), ми пропонуємо архітектуру цифрових ресурсів екосистеми морегосподарського комплексу, що базується на принципах соціально-технічної інтеграції (рис. 3.5). Кожен цифровий ресурс (від датчика IoT до алгоритму ШІ) розглядається нами як актив, що нарощує динамічні спроможності регіону до адаптації.

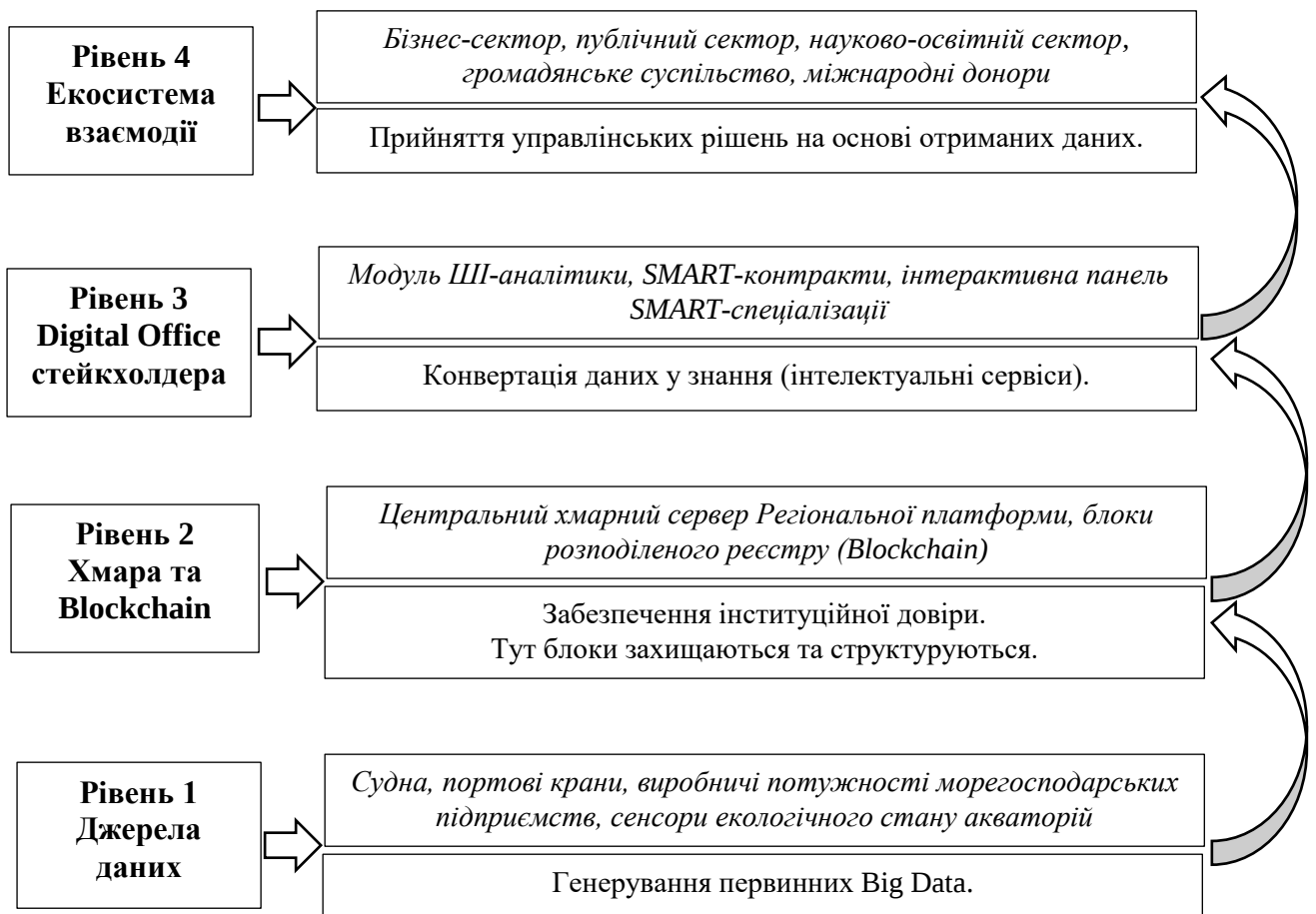


Рис. 3.5. Архітектура цифрових ресурсів екосистеми морегосподарського комплексу [Складено автором]

Рівень 1 - Джерела даних (рис. 3.5) є фундаментом системи, де формуються первинні цифрові дані. До нього належать виробничі активи, як-

то цифровізоване обладнання морегосподарських підприємств, яке здатне передавати дані про свій стан, та IoT-мережі та сенсори, як-то пристрої для моніторингу екологічного стану акваторій, датчики навантаження на портових терміналах, системи відстеження руху суден та автономних об'єктів. Цей рівень - початкова точка формування технологічної компетентності системи.

На Рівні 2 - Хмара та Blockchain відбувається агрегація та захист отриманої інформації. Хмарні середовища забезпечують зберігання та обробку великих масивів даних, створюючи єдиний інформаційний простір для учасників Регіональної платформи, а технологія Blockchain гарантує незмінність даних про транзакції, екологічні викиди чи виконання контрактних зобов'язань. Це надзвичайно важливо для залучення міжнародних донорів та інвесторів. Окремим важливим елементом Рівня 2 є впровадження смарт-контрактів для автоматизованого страхування воєнних та операційних ризиків. В умовах високої турбулентності традиційні страхові інструменти часто виявляються занадто повільними або дорогими для суб'єктів морегосподарського комплексу. Цей рівень дозволяє автоматичну виплату відшкодувань при настанні чітко визначених страхових подій (наприклад, закриття акваторії або пошкодження інфраструктури), підтверджених даними з Рівня 1.

Рівень 3 - Digital Office стейкхолдера – це інтелектуальне ядро системи, де дані конвертуються у конкретні управлінські рішення. Інтерактивна панель SMART-спеціалізації, як візуальний інтерфейс, відображає карту «підприємницького відкриття»: де можуть бути вільні ніші, які наукові розробки готові до впровадження і яких ресурсів не вистачає бізнесу. Таким чином, екосистема не просто звітує про минуле, а моделює майбутнє, дозволяючи регіону здійснювати стратегічне маневрування.

На верхньому Рівні 4 - Екосистема взаємодії – формується нова управлінська культура, за якої рішення приймаються на основі об'єктивних даних. Саме тут цифрові ресурси зустрічаються з людським капіталом через,

наприклад, цифрові майданчики для проведення воркшопів та спільного проєктування стратегій.

Якщо говорити про організаційно-економічне забезпечення цифрової екосистеми морегосподарського комплексу, то тут вкрай важливо враховувати роль ІТ-індустрії як системного драйвера інноваційного розвитку національної економіки. Як зазначають у своєму науковому дослідженні В.В. Прохорова, К.С. Дяченко, А.В. Бабічев [80], саме ІТ-галузь в умовах цифрової трансформації та воєнного стану демонструє найвищу адаптивність, «генеруючи понад 4% ВВП України та забезпечуючи стійкість експортних показників навіть за умови критичної дестабілізації» [80]. Для морегосподарського комплексу, що історично перебуває у пастці сировинної спрямованості та технологічної інерції, інтеграція з ІТ-сектором стає безальтернативним шляхом подолання стратегічного відставання.

Впровадження запропонованої нами архітектури цифрових ресурсів морегосподарського комплексу (рис. 3.5) і спирається на наявний потенціал цифрових послуг в Україні. Згідно з дослідженнями [80], цифровізація дозволяє трансформувати традиційні галузі економіки, перетворюючи їх на високотехнологічні екосистеми. У нашому контексті це означає перехід від екстенсивного використання портових потужностей до інтелектуального управління морськими сервісами. Зокрема, ми виокремили три ключові аспекти впливу ІТ-драйвера на стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу:

- 1) Інституційна стійкість та подолання дестабілізуючих факторів. Досвід функціонування ІТ-галузі в умовах систематичних блекаутів та кіберзагроз, описаний у дослідженні [80], є релевантним для морегосподарської інфраструктури півдня України. Побудова Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії на основі хмарних рішень та блокчейн-протоколів дозволяє, на нашу думку, забезпечити безперервність управління ланцюгами постачання та збереження критичних даних про морські активи, що є базовою умовою стратегічної резильєнтності.

2) Формування нової моделі доданої вартості.

Дослідники В.В. Прохорова, К.С. Дяченко, А.В. Бабічев [80] наголошують, що «ІТ-індустрія сприяє відходу від сировинної моделі економіки». Для морегосподарського комплексу Миколаївщини це актуалізується у розвитку ІТ-суднобудування (створення цифрових двійників суден, автономних навігаційних систем, морських дронів). Тут ми можемо розглядати Миколаїв як центр безпекової морської інженерії, що є унікальної нішою в Україні. Таким чином, цифрові ресурси стають не допоміжним елементом, а ядром SMART-спеціалізації регіону, де інтелектуальний продукт має вищу рентабельність, ніж традиційні операції.

3) Активізація соціально-технічних спроможностей.

Стабільність ІТ-галузі забезпечується, насамперед, людським капіталом та гнучкими моделями управління. У межах пропонованої нами Регіональної платформи, залучення фахівців ІТ-сектору до роботи Digital Office стейкхолдера (рис. 3.5) дозволяє сформувати нове середовище, в якому формується новий ринок праці - фахівці, які поєднують морську інженерію та програмування. Це забезпечує синергію між науковим потенціалом Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова та технологічними можливостями ІТ-компаній, створюючи замкнений цикл: «наукова ідея - цифрове рішення - впровадження в морегосподарський комплекс - капіталізація».

Таким чином, використання ІТ-індустрії як рушійної сили трансформації в морській галузі допомагає пом'якшити вплив військових ризиків завдяки високій мобільності цифрових активів та прогностичному характеру аналітики. Запропоноване організаційно-економічне забезпечення, підкріплена вітчизняними ІТ-компетенціями, створює умови для розвитку динамічних можливостей у морегосподарському комплексі, що відповідає стратегічним векторам розвитку економіки України в контексті глобальної цифрової трансформації.

2. Ресурсні інструменти (фінансово-інвестиційне стимулювання)

Ці інструменти реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу забезпечують перехід від стратегічного планування до фізичного впровадження інновацій. В умовах обмежених бюджетних ресурсів та високих воєнних ризиків, економічне забезпечення трансформації має базуватися на принципах селективності та стимулювання попиту на високі технології.

- *Механізм «блакитних ваучерів».* Це фінансовий інструмент стимулювання міжсекторальної співпраці, за якого малий та середній бізнес отримує цільову підтримку на замовлення науково-технічних розробок у наукових установ регіону.

Сучасний стан формування політики сталого розвитку в Україні характеризується переходом від декларативних намірів до створення жорсткої нормативної бази. Згідно з [157], ключовим пріоритетом є гармонізація національної таксономії із стандартами ЄС (зокрема Регламентами 2020/852 та 2023/2631). Це створює інституційне підґрунтя для впровадження інструментів стимулювання, серед яких особливе місце посідають ваучерні механізми.

На сьогодні в Україні та ЄС активно відпрацьовується практика «зелених ваучерів», спрямованих на підтримку енергоефективності та екологічної модернізації малого та середнього підприємництва. Проте аналіз протокольних рішень уряду (березень, 2026р.) свідчить про необхідність глибшої галузевої специфікації інструментів фінансування, особливо для критично важливих секторів відновлення.

Якщо загальнодержавна таксономія створює рамку сталих фінансів, то «блакитний ваучер» стає інструментом її практичної реалізації в специфічних умовах прибережного регіону.

Для глибокого розуміння запропонованого нами механізму «блакитних ваучерів» необхідно звернутися до генезису цього інструменту в європейській практиці. Аналіз досвіду експортної мережі Greenovate! Europe [32] свідчить,

що інноваційні ваучери пройшли тривалий шлях еволюції, адаптуючись до потреб малого та середнього бізнесу:

1) Перше покоління інноваційних ваучерів (з 2005р.) започатковане голландським агентством Senter Novem, фокусувалося виключно на технологічній співпраці між малим та середнім підприємництвом і дослідницькими центрами. «Це дозволило малому бізнесу, який зазвичай не має власних R&D-підрозділів, отримати доступ до академічних знань» [32];

2) Друге покоління інноваційних ваучерів змістило акцент з чисто технічних рішень на інновації у сфері послуг та бізнес-експертизу. Це дало змогу підприємствам отримати консультації щодо стратегічного планування та розширення діяльності;

3) Третє покоління інноваційних ваучерів («проекти GreenConServe (сектор сталого будівництва) та REMake (ефективність використання ресурсів у промислових малих та середніх підприємствах)» [32]) запропонувало інтегрований підхід – комбінований доступ до технічної та бізнес-експертизи з фокусом на сталий розвиток та ефективність використання ресурсів.

Спираючись на цю генезу, ми пропонуємо розглядати «блакитні ваучери» як інструмент четвертого покоління інноваційних ваучерів, оскільки вони вирішуватимуть не тільки внутрішні проблеми конкурентоспроможності малих та середніх підприємств, а й виконувати роль екосистемного регулятора в морегосподарському комплексі.

Цікавим є сучасне наукове дослідження щодо математичного моделювання макроекономічних ефектів екологічних субсидій, здійсненого М.Т. Benkhodja, V. Fromentin, X. Ma [8]. За допомогою математичних моделей дослідники доводять, чому ваучери кращі за прості податки, а субсидування інтелектуальної праці дає кращий приріст галузі та екологічний ефект. Науковці стверджують, що «найефективнішим механізмом стимулювання трансформаційних процесів є підтримка, спрямована на зниження витрат на високотехнологічну робочу силу» [8]. У контексті нашого дослідження це означає, що механізм «блакитного ваучера» має бути зосереджений на

фінансуванні інтелектуальної складової заробітної плати розробників інноваційних рішень для морегосподарського комплексу. На відміну від прямих капіталовкладень, цей підхід, за висновками авторів [8], активує позитивний цикл попиту та пропозиції в інтелектуальному секторі регіону та є ефективнішим у зменшенні антропогенного впливу на морські екосистеми, ніж просте застосування екологічних податків.

Якщо наукове дослідження М.Т. Benkhodja, V. Fromentin, X. Ma [8] обґрунтовує економічну ефективність інноваційних «зелених ваучерів», то робота Y.T. Chan, M.T. Punzi, H. Zhao [17] 2024 року дає відповідь на запитання: як зелений перехід впливає на фінансову стабільність. Автори доводять, що «прямі субсидії (ваучери) підприємствам «зеленого» сектору допомагають їм залишатися платоспроможними в період трансформації» [17]. У контексті морегосподарського комплексу України це означає, що «блакитні ваучери» виконують роль фінансового стабілізатора. Це не просто «подарунок» бізнесу, а інструмент менеджменту, який знижує кредитні ризики для банків, що фінансують морські проєкти. Це робить морегосподарський комплекс інвестиційно привабливим навіть під час війни, а «блакитні» інновації доступними для середнього бізнесу.

- *Фонд стратегічної резильєнтності прибережного регіону.* Це фінансовий накопичувальний інструмент на основі змішаного фінансування. Фонд акумулює ресурси міжнародних донорів, кошти державних програм відновлення та приватні інвестиції для реалізації проєктів подвійного призначення (dual-use), які зміцнюють безпеку та економічну стійкість морегосподарського комплексу.

На відміну від «блакитних ваучерів», що мають точковий характер і є інструментом для малого та середнього підприємництва, Фонд стратегічної резильєнтності є інструментом системного впливу на безпеку та стійкість регіону. Охоплює такі цільові аудиторії та бенефіціарів:

- 1) великі інфраструктурні об'єкти. Фонд акумулює ресурси для проєктів, які занадто масштабні для окремого підприємства, але критичні для

всього морегосподарського комплексу. Крім великих інфраструктурних об'єктів (як-от, порти), Фонд стратегічної резильєнтності має фінансувати «блакитну» інфраструктуру для відновлення екосистем лиманів та узбережжя, що одночасно є і захистом, і економічним ресурсом;

2) розробників технологій подвійного призначення. Фонд може стати фінансовим інструментом для тих, хто створює рішення на межі цивільної та безпекової сфер (як-от виробники морських дронів для екологічного моніторингу, які в особливий період можуть виконувати функції захисту акваторії). Тут бенефіціарами виступають науково-виробничі кластери, що працюють на державне замовлення та безпеку регіону.

3) міжнародних інвесторів та донорів. Завдяки моделі змішаного фінансування, Фонд стратегічної резильєнтності будується за принципом партнерського механізму, де публічний капітал служить «якорем» для залучення міжнародних донорських коштів та приватних інвестицій.

При формуванні такої архітектури Фонду стратегічної резильєнтності прибережного регіону ми спираємось на успішний міжнародний досвід створення спеціалізованих фінансових хабів, зокрема Ocean Resilience and Coastal Adaptation Financing Partnership Facility (ORCA-FPF) [26]. Світова практика доводить, що ефективність таких інституцій досягається завдяки об'єднанню ресурсів через трастові фонди та використанню моделі змішаного фінансування для зниження ризиків приватних інвесторів у прибережних зонах.

Наукове обґрунтування доцільності функціонування Фонду стратегічної резильєнтності базується на доведеному зв'язку між рівнем фінансової підтримки морського сектору та загальною економічною стійкістю прибережних територій. Емпіричні дослідження S. Zhou, Z. Wan, X. Li [100] свідчать, що «фінансова підтримка виступає ключовим фактором оптимізації капітальних потоків та стимулювання зелених інновацій» [100]. Тому ми розглядаємо Фонд не лише як джерело інвестицій, а як механізм підвищення адаптаційної спроможності регіону.

Варто зазначити, що механізм інноваційних ваучерів та фінансовий Фонд мають працювати у синергії. Якщо ваучер допомагає невеликій фірмі розробити інноваційну технологію для одного судна, то Фонд фінансує масштабування цієї технології на увесь суднобудівний завод. Використання моделі фінансового супроводу, що враховує «нелінійні порогові характеристики» [100], дозволяє забезпечити кумулятивний ефект від впровадження інновацій, де кожен вкладений через систему «блакитних ваучерів» ресурс посилює загальну резильєнтність економічної системи прибережного регіону.

- *Інструментарій спільного використання, партнерства, співпраці.*

Третім ключовим елементом організаційно-економічного забезпечення реалізації стратегічної трансформації є інструментарій публічно-приватного партнерства, спрямований на модернізацію критичної інфраструктури морегосподарського комплексу. Його фундаментальна відмінність від класичних моделей фінансування полягає в орієнтації на багатоцільове використання та отриманні вигоди одночасно і бізнесом, і громадою.

Сучасна трансформація морегосподарського комплексу України, особливо в прибережних регіонах, що зазнали впливу воєнних дій, вимагає переходу від галузевого управління до створення інтегрованих соціально-екологічних систем. Згідно з пріоритетами Sustainable Blue Economy Partnership (2025) [44], «перехід до сталої морської економіки вимагає відмови від одноразового використання простору» [44]. У цьому документі ми бачимо, що ключовою проблемою морських галузей є ізолюваність технологічних рішень, що знижує їхню економічну ефективність та екологічну стійкість. Морські галузі стикаються зі спільними викликами (як-то декарбонізація, безпека, цифровізація), які найефективніше вирішуються через співпрацю. Зростаючий дефіцит безпечного морського простору та висока матеріалоємність морської діяльності вимагають концепції «багатоцільового використання простору». Мова йде про те, що інфраструктура (наприклад, порти або берегові укріплення) не повинна мати лише одну функцію.

«Інструментарій спільного використання передбачає проєктування споруд, які одночасно забезпечують логістику, генерацію «блакитної» енергії та відновлення екосистем через природоорієнтовані рішення» [44].

У той же час реалізація масштабних проєктів у морегосподарському комплексі неможлива без соціального сприйняття та інклюзивності. Інструментарій спільного використання, партнерства, співпраці базується на принципах соціальних інновацій, де громада стає повноправним бенефіціаром інфраструктурного розвитку, отримуючи доступ до цифрових даних моніторингу, нових знань та покращеного природного капіталу. Таким чином, інструментарій публічно-приватного партнерства стає механізмом адаптаційного менеджменту, який перетворює конфлікти за використання ресурсів узбережжя на синергетичні вигоди для держави, бізнесу та прибережних громад.

Академічна наука розглядає публічно-приватне партнерство у морегосподарському комплексі не просто як фінансовий інструмент, а як фундаментальну модель управління ризиками та інноваціями в умовах глобальної невизначеності. Якщо раніше механізм публічно-приватного партнерства переважно розглядався як спосіб залучення приватних коштів у державну інфраструктуру, то сьогодні науковий фокус змістився на «блакитну» економіку та ESG-критерії.

Академічне дослідження стратегічних моделей публічно-приватного партнерства у «блакитній» економіці М.О. Richard [84] доводять, що успіх інфраструктурних проєктів залежить не лише від обсягу капіталу, а й від якості інституційного врядування. Запропонована автором «модель публічно-приватного партнерства Triple Bottom Line дозволяє збалансувати інтереси приватного інвестора та суспільні потреби прибережної громади, забезпечуючи «соціальну ліцензію на діяльність» через прозорість та етичне лідерство» [84].

На відміну від цієї теоретичної бази, О.А. Князева, Т.В. Небога, О.С. Голікова [137] дають практичну «дорожню карту» в контексті України 2025-

2026 років як інтегрувати вітчизняний морегосподарський комплекс у європейський простір через стандарти ЄС. Вчені розглядають публічно-приватне партнерство у морі як шлях до отримання фінансування через європейський «Зелений курс», цифровізацію як інструмент прозорості публічно-приватного партнерства та SMART-пріоритети територіальних громад.

Л.В. Лисяк, С.В. Качула [142] фокусують увагу на архітектурі фінансового механізму публічно-приватного партнерства як ключового драйвера реалізації стратегічних цілей території. На відміну від загальних інвестиційних підходів, вчені обґрунтовують роль цього механізму як системи розподілу ризиків та ресурсів, що дозволяє «розширити» вузькі місця бюджетного фінансування через залучення приватного капіталу з ефектом інвестиційного мультиплікатора. Для морегосподарського комплексу особливого значення набуває теза дослідниць про регіональну локалізацію партнерств: «збалансовані партнерські відносини держави/органів місцевого самоврядування з приватним сектором в результаті позитивно позначатимуться на підвищенні якості життя населення, успішному розвитку територій та країни в цілому» [142]. Таким чином, фінансовий механізм публічно-приватного партнерства стає інструментом формування динамічної стійкості прибережних регіонів, перетворюючи «державні гарантії та податкові важелі на конкретну суспільну цінність» [142] - від модернізації портової інфраструктури до відновлення природного капіталу акваторій.

Грунтовне дослідження М.І. Диби, Ю.О. Гернего, О.М. Диби [123] доводить, що трансформація морегосподарського комплексу неможлива без інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльність сектора. На відміну від традиційного інвестування, автори розглядають «ESG-підхід як інструмент забезпечення довгострокової стійкості та мінімізації специфічних ризиків, що виникають у процесі поствоєнного відновлення» [123]. Тому в контексті механізму публічно-приватного партнерства, співпраця має стати базою для впровадження «зелених» технологій та

відповідального врядування, де фінансова результативність проєктів корелює з їхнім позитивним впливом на екосистему та прибережні громади.

Отже, ресурсний інструментарій стратегічної трансформації морегосподарського комплексу розглядається нами як адаптивний фінансовий механізм, що поєднує класичні інвестиційні стимули з інноваційними інструментами «блакитного» фінансування (рис. 3.6).

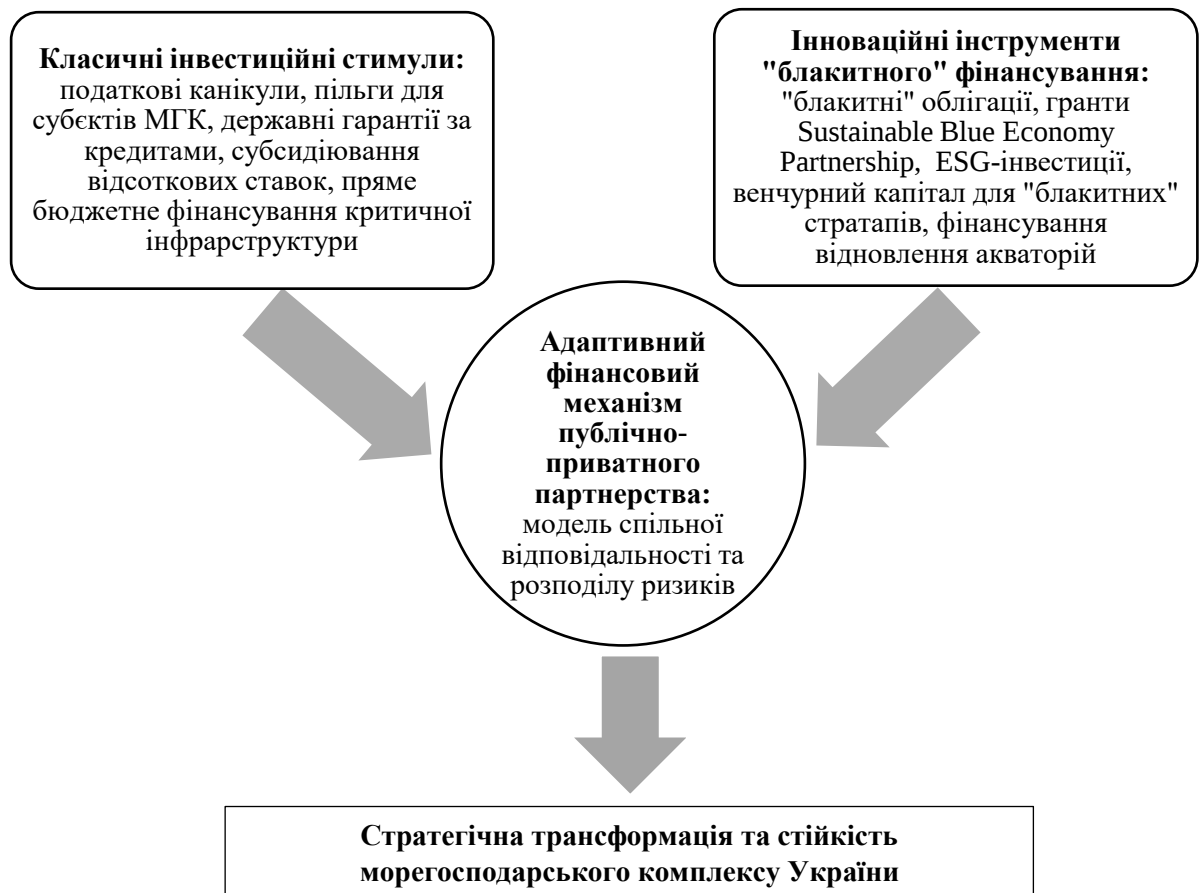


Рис. 3.6. Архітектура ресурсного забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу [Складено автором]

Сутність адаптивного фінансового механізму (рис. 3.6) стратегічної трансформації полягає у переході до моделі спільної відповідальності, де класичні державні стимули використовуються для мобілізації приватного капіталу в проєкти з високим екологічним та соціальним внеском, а також знижують ризики, що робить проєкти морегосподарювання привабливими для специфічних інструментів «блакитного» фінансування. Для Миколаївського

регіону це означає можливість залучення міжнародних донорів та ESG-інвесторів під «парасольку» державних гарантій.

3. Соціально-інтеграційні інструменти

Третій вектор стратегічної трансформації – соціально-інтеграційний інструментарій - спрямований на подолання «інституційної інерції» та формування нової культури мислення суб'єктів морегосподарського комплексу.

- *Академія «Блакитного лідерства».* Це освітній інструмент Регіональної платформи для підготовки муніципальних менеджерів та підприємців, здатних працювати за стандартами Європейського Союзу.

Ми розуміємо Академію «блакитного лідерства» як інтенсивну тренінгову платформу, мета якої – навчити місцеву владу та бізнес розмовляти «однією мовою» з інвесторами з Європейського Союзу. Для виділення коштів під «зелене» відновлення Миколаївщини через фонди, гранти, кредити, інвестори вимагають звіти про декарбонізацію, оцінку ESG-ризиків та відповідність стандартам сталого розвитку. І будь-які цифрові чи ресурсні інструменти на спрацюють, якщо в регіоні не буде сформовано критичну масу «лідерів змін», здатних оперувати цими інструментами. Академія як інструмент підготовки кадрів має забезпечувати підготовку фахівців за такими напрямками:

- 1) для публічного сектору – навички розробки проєктів відновлення прибережної інфраструктури, що відповідають жорстким екологічним регламентам ЄС;
- 2) для бізнес-середовища – методики трансформації традиційних морських виробництв у «зелені» та низьковуглецеві бізнес-моделі, що відкриває доступ до кредитного ресурсу та ESG-фондів.

Ця логіка підтверджується успішною міжнародною практикою, де подібні інституції вже стали драйверами структурних змін. Яскравим прикладом є Blue Academy (Португалія та Норвегія) – спеціалізовані хаби, що

функціонують як сполучна ланка між науковими розробками та реальним бізнесом.

У цих країнах Академії не просто дають теоретичні знання, а фокусуються на практичній інженерній та управлінській трансформації. Зокрема, вони супроводжують проекти з модернізації застарілого флоту, навчаючи морських підприємців технологіям переобладнання суден відповідно до нових екологічних регламентів ЄС та норм декарбонізації.

Також всесвітньо відомою є Climate-KIC (European Institute of Innovation and Technology) – це велика мережа в Європейському Союзі, яка проводить подібні «академії» для муніципалітетів. Вони вчать міста ставати кліматично нейтральними. На офіційному сайті Climate-KIC зазначається: «Зелений перехід потребує більше, ніж просто амбіцій - йому потрібні люди з потрібними навичками. Академія Climate KIC пропонує індивідуальний, практичний навчальний досвід. Наші індивідуальні підходи до навчання зосереджені на переносних навичках, які заохочують людей адаптуватися, впроваджувати інновації та бути лідерами в різних галузях. Чи то системні інновації, стійкість до зміни клімату чи регенеративні бізнес-моделі, Академія допомагає подолати розрив між кліматичними амбіціями та можливостями робочої сили» [18].

Таким чином, цей інструмент усуває розрив в компетенціях, що стосуються екологічних, правових, цифрових та етичних стандартів ведення бізнесу. Тільки подолання цього багатовимірного розриву зробить український морегосподарський комплекс невід’ємною та конкурентоспроможною частиною європейської «блакитної» економіки.

- *Модераційні воркшопи «підприємницького відкриття».* Це систематичні заходи для ідентифікації нових ринкових ніш, де стейкхолдери спільно формують «карту можливостей» прибережного регіону.

Ефективність такої моделі підтверджується досвідом міждержавної співпраці Норвегії та Нідерландів у сфері «блакитної» біоекономіки. У публікації «Blue Bio Economy in Norway» [10] детально описується, як

Норвегія (світовий лідер у морських справах) та Нідерланди (лідер у інноваціях) вибудовують спільну екосистему «блакитної» біоекономіки. Документ [10] підкреслює, що успіх Норвегії базується на тісній співпраці влади, науки, бізнесу та громади, а також багато уваги приділяється використанню морських ресурсів (водоростей, переробці відходів рибальства).

Для Миколаївщини адаптація цього досвіду через воркшопи «підприємницького відкриття» дозволить ідентифікувати унікальні ніші, притаманні нашому регіону – від провадження систем «зеленого» судноремонту до розвитку переробки морської біомаси, від ревіталізації промислових зон під креативні кластери до створення інноваційних туристичних продуктів через трансформацію об'єктів морської спадщини у центри інтелектуального та гастрономічного туризму (наприклад, через розвиток мережі крафтових виробництв морських делікатесів та яхтової інфраструктури).

Така «карта можливостей», сформована під час модераційних воркшопів, перетворює прибережний регіон на багатофункціональний простір, де промислова потужність суднобудування органічно доповнюється сервісною економікою та культурною рекреацією, що відповідає європейській концепції SMART-спеціалізації.

Модераційні воркшопи «підприємницького відкриття», під час яких об'єднуються фахівці з різних сфер, характерні для норвезьких хабів. Особливої цінності модераційним воркшопам додає досвід проведення сесій «крос-галузевого проєктування», у яких одночасно беруть участь представники традиційних морських професій (рибалки, судноремонтники), логістичного бізнесу та ІТ-сектору. В результаті створюються гібридні стартапи, де цифрові рішення інтегруються в реальні виробничі процеси.

Для Миколаївщини впровадження таких форматів «підприємницького відкриття» є вкрай важливим для подолання галузевої ізоляції та формування

інноваційного середовища, в якому промислова спадщина регіону отримує новий імпульс через сучасні технологічні та креативні рішення.

- *Механізм соціальної ревіталізації акваторій.* Це надзвичайно важливий інструмент, що перетворює море з «виробничого майданчика» портів на спільний простір для життя. Функціонує через інструменти залучення мешканців до планування морського простору, що забезпечує інклюзивність та знімає соціальну напругу між морським бізнесом та містом (громадою).

Механізм соціальної ревіталізації акваторій базується на принципах партисипативного планування морського простору. Його сутність полягає у переході від закритого, відомчого управління прибережними зонами до інклюзивної моделі, де мешканці прибережної громади стають активними суб'єктами прийняття публічних рішень.

Справа в тому, що громади стають більш поінформованими, очікування щодо сталого розвитку та сталих практик швидко стають «нормою», і територіальні громади прагнуть прозорості та більшої участі в процесах прийняття рішень. Процеси прийняття рішень щодо управління морськими та прибережними ресурсами є складними та потребують вирішення широкого кола проблем, пов'язаних з різними способами їх використання, а також адаптації до змін глобального клімату. Тому активна участь зацікавлених сторін у цих процесах широко визнана як необхідна.

У сучасному стратегічному менеджменті з'явилася концепція «соціальної ліцензії на діяльність». Цей термін означає, що бізнесу недостатньо мати дозвіл від держави, йому потрібне схвалення від громади, щоб працювати без конфліктів. До речі, сучасне використання терміну «соціальна ліцензія на діяльність» вперше з'явилося в гірничодобувній промисловості як метафора, що «порівнює вплив громад та їхню здатність зупиняти гірничодобувні проекти зі здатністю уряду робити те саме» [95]. Далі, цей термін став поширеним явищем у нафтогазовій, лісовій, целюлозно-паперовій та вітроенергетиці. «Дедалі ширше використання дозволило

соціальній ліцензії еволюціонувати з метафоричного поняття до інструменту стратегічного управління» [95], який можна активно застосовувати у плануванні та управлінні соціально-політичного та економічного розвитку.

Як зазначають R. Kelly, G.T. Pecl, A. Fleming [50], «соціальна ліцензія - це нова концепція в морському секторі, яка не отримала універсального визначення. Це мовчазний дозвіл, який спільноти та суспільство можуть надати промисловості чи уряду на використання або контроль ресурсу (тобто морського середовища або його компонентів). Соціальна ліцензія існує поряд з іншими більш формальними правовими вимогами, які можуть вимагати або не вимагати явної участі спільноти та консультацій» [50].

Хоча «соціальна ліцензія» - це неформальний соціальний контракт між промисловістю та громадою і не має формальної юридичної основи (що, звісно, викликає багато запитань), сильний опір громадськості може безпосередньо вплинути на успіх галузевих ініціатив, і галузь мусить визнати необхідність отримання соціальної ліцензії, щоб уникнути потенційно дороговартісних конфліктів з громадами.

Як вихід, можна запропонувати модель спільного використання акваторій (у європейській практиці – просторово-часового співіснування), за якої промислові зони морегосподарського комплексу у певні часові або просторові проміжки стають доступними для рекреації, яхтингу або культурних заходів. Це дозволить нівелювати соціальну напругу між великим бізнесом та прибережною громадою.

Інтеграція громадських інтересів у планування морського простору може також відбуватися через дизайн-коди прибережних територій як інструмент візуальної конвергенції, коли створюються єдині правила естетичного та функціонального оформлення берегової лінії, що гармонізують промисловий ландшафт із потребами місцевого комфорту.

Таким чином, соціальна ревіталізація акваторій через механізм партисипації дозволяє трансформувати морегосподарський комплекс з

джерела соціального та екологічного занепокоєння на основу спільного процвітання прибережної громади.

Для забезпечення системності стратегічних перетворень, сформуємо соціально-інтеграційний інструментарій (рис. 3.7), який фокусується на капіталізації людського потенціалу та подоланні інституційних бар'єрів.



Рис. 3.7. Архітектура соціально-інтеграційного інструментарію стратегічної трансформації морегосподарського комплексу [Складено автором]

Архітектура соціально-інтеграційного інструментарію стратегічної трансформації морегосподарського комплексу (рис. 3.7) побудована за принципом висхідної інтеграції - від засвоєння міжнародних стандартів в межах Академії «Блакитного лідерства» через колективний пошук нових ринкових ніш на воркшопах «підприємницького відкриття» до фінального етапу – отримання «соціальної ліцензії на діяльність».

Застосування означеного в цьому підрозділі інструментарію в межах Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії дозволяє не лише нівелювати управлінську асиметрію (рис. 3.3), а й перетворити процес

стратегічної трансформації на безперервний цикл адаптації та зростання. Цифрові інструменти забезпечують інформаційну прозорість, що є необхідною умовою для залучення ресурсів через механізми «блакитного» фінансування. Водночас, ефективна робота обох блоків можлива лише за умови функціонування інструментів соціальної інтеграції, які готують відповідно кваліфікований персонал та забезпечують підтримку трансформаційних процесів з боку прибережної громади. Такий інтегрований підхід перетворює морегосподарський комплекс на адаптивну екосистему, здатну до самовідновлення та сталого розвитку перед обличчям викликів європейської інтеграції.

3.3. Стратегічні сценарії та дорожня карта впровадження трансформаційних змін у прибережних регіонах України

Розробка стратегічних сценаріїв трансформації морегосподарського комплексу України в умовах воєнно-геополітичної кризи та ВАНІ-світу є ключовим етапом переходу від теоретичного моделювання до прикладного менеджменту прибережних територій. Обґрунтування цих сценаріїв має комплексний характер і повною мірою базується на аналітичних та емпіричних результатах Розділу 2 даного дослідження. Зокрема архітектура сценаріїв інтегрує виявлені стан та тенденції розвитку морегосподарського комплексу України (підрозділ 2.1), а також результати експертного оцінювання (підрозділ 2.2). Варто зазначити, що проведене анкетування чітко засвідчило наявність інституційної суперечності: з одного боку, об'єктивні світові тренди та стандарти ЄС вимагають «блакитної» диверсифікації та відходу від сировинної моделі розвитку, з іншого - 64,7% респондентів демонструють схильність до «інституційної колії», наполягаючи на простому відновленні портової інфраструктури.

Відповідно до класичної методології стратегічного сценарного моделювання [86], виділені нами траєкторії розвитку морегосподарського комплексу України не є лінійними детермінованими прогнозами (оптимістичними чи песимістичними). Вони побудовані як багатоваріантні управлінські реакції на перетині двох ключових осей стратегічної невизначеності: динаміці безпекового середовища Українського Причорномор'я (від перманентної воєнно-політичної загрози до адаптивної комерційно-безпекової стабілізації) та готовності інституціональної системи до зміни управлінської парадигми (від жорсткого галузевого адміністрування до екосистемного співуправління). Такий підхід дозволив сформувати три альтернативні сценарії, які описують різні рівні адаптації морегосподарського комплексу до вищезазначених глобальних і локальних викликів.

1. Інерційний сценарій стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України

Ймовірність – 70%.

Тривале воєнно-геополітичне протистояння з переходом у фазу низької інтенсивності. Морегосподарський комплекс України функціонує в умовах перманентних безпекових ризиків, спираючись на виявлену у підрозділі 2.2 інституційну неготовність систем управління (прагнення 64,7% експертів просто реставрувати довоєнні потужності) та екстенсивне відновлення первинної інфраструктури.

Базові припущення – геополітичний та урядовий рівень:

1. Україна, Велика Британія та ключові країни ЄС не погоджуються на зовнішні сценарії заморожування війни на невигідних умовах; конфлікт набуває затяжного характеру, з постійними ракетними обстрілами або терористичними актами.

2. Завдяки спільним зусиллям європейських партнерів Україна забезпечується озброєнням, видаються дозволи на використання далекобійної зброї, посилюється санкційний тиск на агресора.

3. Міжнародні партнери значно інвестують в український військово-промисловий комплекс, перетворюючи країну на одного з найбільших виробників зброї в Європі.

4. Україна розробляє систему мотивованого та справедливого набору персоналу до Збройних сил України з ротацією та демобілізацією, а навчені сили поступово відсувають лінію бойових дій.

5. Економічне протистояння між США/ЄС та країнами-сателітами агресора призводить до економічного спаду в Китаї та поступового призупинення підтримки росії.

6. Україна стає членом ЄС, отримуючи доступ до європейських фондів; ВВП України поступово зростає до 4,5% до 2027 року, а рівень інвестиційного ризику знизиться з 18% до 5%.

7. Воєнний стан буде скасовано, відбудуться демократичні вибори, а податковий тиск на підприємців поступово зменшиться, що стимулюватиме вихід малого та середнього бізнесу з тіньової економіки.

Базові припущення – регіональний та секторальний рівень:

1. Наслідки військових дій на прибережних територіях, відновлення зруйнованих капітальних активів (визначених у розділі 2.1) та розмінування водних ресурсів тягнуться вже багато років.

2. Відновлення морегосподарського комплексу та ВРП прибережних регіонів відстає від темпів зростання національного ВВП через високу капіталомісткість портової інфраструктури та занепад логістики.

3. Іноземні інвестиції в модернізацію прибережних регіонів залишаються незначними; капітальні вкладення переважно спрямовуються на цільову, механічну модернізацію існуючих виробничих потужностей без зміни технологічної структури.

4. Бюджетна підтримка прибережних громад зберігається на рівні надання базових послуг, а регіональні стратегії розвитку частково фінансуються за рахунок поповнення Державного фонду регіонального розвитку, обласного бюджету та наявності обмежених донорських коштів.

5. Впізнаваність підприємств вітчизняного морегосподарського комплексу на глобальних інвестиційних картах залишається незначною; інвестиційний та бізнес-клімат у морській галузі - без суттєвих змін.

6. Виявлена під час аналізу тенденція до поступового руйнування та критичного погіршення застарілої портової інфраструктури зберігається.

Наслідки цього сценарію для морегосподарського комплексу та прибережних громад:

- Прибережні регіони стануть фронтами з нестабільними умовами безпеки на багато років. Переміщені підприємства повертаються дуже повільно, і до 50% вимушених мігрантів залишаються за кордоном. Однак більшість внутрішньо переміщених осіб адаптуються у межах регіонів.
- Прибережні громади та підприємства морегосподарського комплексу змушені включати витрати на безпеку в логістичні ланцюги: на всіх підприємствах комплексу та соціальних об'єктах будуються постійні укриття, а об'єкти портової інфраструктури поступово переводяться на автономне електропостачання.
- Через недостатнє інвестування в «зелені» технології, зазначене в опитуванні (55,9% відповідей експертів), екологічна модернізація морегосподарського комплексу та впровадження стандартів ЄС відкладаються до наступних операційних циклів. Відновлення відбувається за лінійною, застарілою моделлю.
- Морська економіка повільно виходить з рецесії та починає збільшувати перевалку традиційної сировини; однак через недостатнє фінансування стратегічних інноваційних проектів морегосподарський комплекс залишається в пастці «інституційної колії» низької доданої вартості.
- Роль науково-освітніх центрів та участь місцевих громад у просторовому плануванні залишаються низькою (що підтверджує критичний розрив, визначений у підрозділі 2.2). Запропонована Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії функціонує виключно як пасивний форум для антикризових консультацій.

2. *Мобілізаційно-безпековий сценарій стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України*

Ймовірність – 15%.

Військові загрози залишаються дуже інтенсивними, а традиційні цивільні судноплавні шляхи заблоковано. Морегосподарський комплекс повністю інтегрований в систему національної оборони, перебуваючи під жорстким централізованим державним контролем з повним придушенням приватних інвестицій та ринкових ініціатив.

Базові припущення – геополітичний та національний рівні:

1. Геополітична ситуація залишається критичною, а механізми міжнародних санкцій демонструють обмежену ефективність, що дозволяє агресору продовжувати активні військові операції.

2. Міжнародна фінансова та військова допомога стає нестабільною, що змушує державу перевести всю національну економіку на жорстку мобілізаційну програму.

3. Внутрішня політика характеризується значним посиленням вертикальної структури влади, тривалим продовженням воєнного стану та перенесенням виборчих процесів.

4. Розширення можливостей національного військово-промислового комплексу досягається шляхом вимушеної переорієнтації внутрішніх ресурсів та концентрації бюджетних коштів на оборонних замовленнях.

5. Інвестиційний ризик України залишається на критично високому рівні (понад 15–18%), що повністю блокує приплив приватного іноземного та внутрішнього капіталу в цивільні сектори.

Базові припущення – регіональний та секторальний рівень:

1. Акваторії портів та підхідні канали постійно перебувають під загрозою мінування та обстрілів. Комерційне судноплавство здійснюється виключно в межах визначених військово-гуманітарних коридорів під контролем ВМС Збройних сил України.

2. Управління всіма об'єктами морегосподарського комплексу повністю передано військовим адміністраціям; приватні портові оператори та стивідори підпорядковані мобілізаційним завданням держави.

3. Розвиток інфраструктури обмежується будівництвом захисних укріплень для гідротехнічних споруд та військово-технічних об'єктів, а також відновленням під'їзних шляхів, що підтримують військову логістику.

4. Фінансові ресурси та податкові надходження прибережних громад вилучаються на підтримку оборонного бюджету, залишаючи місцеві органи влади без можливості фінансувати програми розвитку.

Наслідки цього сценарію для морегосподарського комплексу та прибережних громад:

- Порти повністю перетворюються з комерційних транспортних вузлів на закриті стратегічні військово-логістичні центри. Цивільні інвестиційні проекти згортаються, а існуючий флот наражається на ризик експропріації або виведення з експлуатації.
- Будь-які процеси «блакитної диверсифікації» (аквакультура, екотуризм, цивільні біотехнології) повністю заморожуються через відсутність вільного доступу суб'єктів господарювання до акваторій.
- Прибережні громади переживають серйозну депопуляцію, критичний відтік людського капіталу та кваліфікованих кадрів; робочі місця створюються переважно у державному секторі за військово-технічними спеціальностями.
- Інструменти спільного управління (Морські ради) не впроваджуються через пріоритет секретності. Незважаючи на спростування 97% очікувань експертів (отриманих у підрозділі 2.2), створення регіональних інноваційних платформ блокується. Регіональна платформа міжгалузевої взаємодії трансформується в закритий відомчий штаб військової логістики.

3. *Екосистемний сценарій стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України*

Ймовірність – 15%.

Стратегічна трансформація інституційної системи та успішна стабілізація безпеки. Морегосподарський комплекс України повністю долає пастку «інституційної колії» сировинного транзиту завдяки процесам «підприємницького відкриття», впровадженню стандартів Smart Port, технологій подвійного призначення та розширенню суб'єктності територіальних громад та науково-освітнього сектору.

Базові припущення – геополітичний та національний рівні:

1. Скоординована та потужна підтримка з боку міжнародної коаліції дозволяє повністю стабілізувати ситуацію в басейні Чорного моря та гарантувати свободу комерційного судноплавства.
2. Україна отримує доступ до цільових структурних фондів ЄС та масштабних міжнародних грантів, жорстко орієнтованих на «зелений перехід», декарбонізацію та цифровізацію морегосподарського сектору.
3. Інвестиційний ризик країни швидко мінімізується, відкриваючи простір для довгострокового приватного капіталу та транснаціональних інвестицій.
4. На національному рівні впроваджується гнучке та прогресивне законодавство, що стимулює створення інноваційних кластерів, впровадження технологій подвійного призначення та інтегроване управління прибережними територіями відповідно до стандартів ICZM.

Базові припущення – регіональний та секторальний рівень:

1. Розроблений екосистемний механізм трансформації швидко впроваджується: створюються Регіональні морські ради, спираючись на європейський досвід, щоб забезпечити справжню горизонтальну координацію між урядом, бізнесом, наукою та громадами.
2. Порти перетворюються на інноваційні хаби, де цифрові компетенції, ІІІ-менеджмент та інтелектуальні активи стають ціннішими за фізичні обсяги перевалки сировини.

3. Впроваджується повноцінне просторове планування, яке повністю усуває конфлікти щодо акваторії між великими логістичними підприємствами та місцевими екологічними, комунальними чи рекреаційними ініціативами.

4. Загальний запит експертів, визначений у підрозділі 2.2, реалізується (97% відповідей): Регіональна платформа міжгалузевої взаємодії стає ефективним інституційним інструментом «підприємницького відкриття», реінтегруючи науку в реальний сектор управління.

Наслідки цього сценарію для морегосподарського комплексу та прибережних громад:

- Концепція «блакитної диверсифікації» повністю реалізована, а запит експертів на екологічну модернізацію задоволено (47,1% відповідей): портові зони успішно інтегрують об'єкти офшорної відновлюваної енергетики, виробництва екологічної хімії та циклічну аквакультуру.
- Технологічний рівень морегосподарського комплексу значно підвищено завдяки впровадженню південнокорейського досвіду безпекової конвергенції (впровадження автономних навігаційних систем, ІІІ-моніторингу безпеки акваторій та автоматизованих систем управління портами).
- Прибережні громади перетворюються на самодостатні, фінансово стійкі та екосистемно-орієнтовані території з високоякісним людським капіталом та активним розвитком малого та середнього бізнесу.
- Стратегічна трансформація повністю реалізується, демонструючи практичну цінність інституційно розробленої системної перехідної структури та піднімаючи український морегосподарський комплекс до рівня високотехнологічного та безпечного елемента глобальних ланцюгів створення вартості.

Згідно з актуальними дослідженнями станом на 2026 рік, сучасна парадигма розвитку прибережних територій базується на концепції «блакитної диверсифікації». Це складний процес переходу від залежності від однієї галузі (наприклад, від традиційного рибальства) до багатовимірного морського

портфеля. Як зазначають U.J. Jimmy, U.D. Elijah, D.C. Osuji, K.O. Enohwo [48], «диверсифікація в умовах глобальної турбулентності є не просто інструментом економічного зростання, а стратегічним механізмом мінімізації волатильності, властивій видобувній та сировинній галузям» [48].

Сучасний підхід вимагає відмови від лінійної моделі експлуатації ресурсів. Диверсифікація включає розвиток секторів, зосереджених на секвестрації блакитного вуглецю та сталому розвитку аквакультури. Це дозволяє узгодити інтенсифікацію промисловості та збереження морського біорізноманіття, як того вимагає Стратегія ЄС на 2030-2026 роки.

Так, одним з ключових рушійних сил диверсифікації є розвиток морської біотехнології, яка дозволяє використовувати морські генетичні ресурси для фармацевтичної та харчової промисловості. Для прибережних регіонів це означає можливість створення дослідницьких та виробничих центрів на базі університетів та морських комплексів, перетворюючи регіон з логістичного центру на інноваційний.

Диверсифікація енергетичного портфеля шляхом використання енергії вітру, хвиль та припливів дозволяє прибережним громадам досягти енергетичної незалежності. Це критично важливо перед обличчям військових ризиків, коли децентралізовані енергетичні мережі стають ключовими для сталості всієї регіональної екосистеми.

Диверсифікація прибережної економіки неможлива без ефективного просторового планування. Вона служить інструментом для координації інтересів різних зацікавлених сторін, від великих портових операторів до малих підприємців у секторі екотуризму. Морське просторове планування допомагає уникнути конфліктів у використанні акваторій та забезпечує прозорість інвестицій для нових високотехнологічних секторів.

Міжнародний досвід (включаючи стратегію ЄС «Блакитне зростання») демонструє, що успішна диверсифікація базується на передачі технологій. Це означає, що порти повинні стати не просто пунктами перевалки, а точками

входу для інновацій, де цифрові компетенції та інтелектуальні активи стають ціннішими за фізичні обсяги вантажів.

Для прибережних транзитних регіонів диверсифікація забезпечує створення моделі зростання, яка генерує численні робочі місця. Розширення морського портфеля сервісними центрами, ІТ-центрами для морської логістики та підприємств з поглибленої переробки морських ресурсів створює попит на висококваліфікований персонал. Це сприяє відновленню людського капіталу та зменшує «логістичне навантаження» громад шляхом перерозподілу податкових надходжень від багатосекторної економічної діяльності.

Таким чином, диверсифікація прибережної економіки в контексті інституційно-системно-трансформаційного конструкту розглядається як активний процес переосмислення економічного ландшафту регіону. Це закладає основу для реалізації Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії, яка покликана стати інституційним керівним органом цієї багатовекторної екосистеми.

На нашу думку, об'єктивна ймовірність третього екосистемного сценарію стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України наразі становить лише 15%, оскільки морська галузь України гальмується руйнуванням інфраструктури (підрозділ 2.1) та ресурсорієнтованим менталітетом серед експертів (64,7% в опитуванні в підрозділі 2.2). Саме тому розроблений у нашому дослідженні інституційно-екосистемний інструментарій (Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії та Морські ради) покликаний послужити тим імпульсом, який дозволить перевести вітчизняний морегосподарський комплекс з інерційної траєкторії у 70% до 15%-ої високотехнологічної «блакитної» трансформації.

Для забезпечення наочності, системного порівняння та верифікації параметрів змодельованих нами сценаріїв стратегічної трансформації морегосподарського комплексу, сформуємо матричну модель їх сутнісного наповнення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні сценарії трансформації морегосподарського комплексу України*

	Геополітичний та національний рівні	Регіональний та секторальний рівні	Підсумкові наслідки для морегосподарського комплексу та прибережних територій
Сценарій 1 Інерційний	Консервація затяжного військового конфлікту низької інтенсивності. Збільшення вітчизняного ВПК. Отримання повноправного членства в ЄС з доступом до структурних фондів; стабілізація макроекономічних показників (зростання ВВП, зниження інвестиційного ризику). Скасування воєнного стану. Проведення виборів та фіскальна лібералізація для децентралізації бізнесу.	Довгострокова ліквідація наслідків бойових дій, гуманітарне розмінування акваторій. Темпи відновлення морегосподарського комплексу та прибережних регіонів суттєво відстають від загальнонаціональних через високу капіталомісткість інфраструктури та руйнування ланцюгів постачання. Дефіцит прямих іноземних інвестицій. Зберігається застаріла технологічна структура та поступово зношуються основні фонди. Фінансова самодостатність громад обмежується наданням основних соціальних послуг, залежність від донорських коштів та ДФРР.	Перетворення узбережжя на безпековий фронтір із затяжним скороченням населення. Включення витрат на безпеку в логістичні ланцюги шляхом будівництва укриттів та автономізації інфраструктури. Збереження лінійної, застарілої моделі морегосподарського комплексу. Повільне відновлення після рецесії через збільшення перевалки низькорентабельної сировини. Роль науково-освітніх центрів та участь місцевих громад залишаються низькою. Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії функціонує виключно як пасивний форум для антикризових консультацій.
Сценарій 2 Мобілізаційно-безпековий	Ескалація або затяжна висока інтенсивність військово-геополітичної кризи через неефективність міжнародних санкцій та нестабільність зовнішньої допомоги. Тотальна мобілізація національної економіки, посилення вертикальної структури влади, продовження воєнного стану та концентрація бюджетних ресурсів	Постійна мінна загроза та безпекові ризики в акваторіях; комерційне судноплавство обмежене військово-гуманітарними коридорами. Повне оперативне підпорядкування об'єктів морегосподарського комплексу, приватних операторів та стивідорів військовим адміністраціям для виконання мобілізаційних завдань. Розвиток інфраструктури	Повне перетворення портів на закриті стратегічні військово-логістичні центри, заморожування цивільних інвестицій та ризик захоплення флоту. Повне правове блокування процесів «блакитної диверсифікації» через закриті акваторії. Критичне скорочення населення узбережжя, руйнування ринку праці та заміщення цивільного персоналу військово-технічними

	на оборонних закупівлях для військово-промислового комплексу. Інвестиційний ризик країни зафіксовано на критичному рівні, що призводить до повного блокування приватного іноземного та внутрішнього капіталу в цивільних секторах.	обмежується зміцненням гідротехнічних споруд та відновленням критично важливих військово-логістичних шляхів. Прибережні громади фінансово виснажені через конфіскацію місцевих податкових надходжень до оборонного бюджету, що повністю блокує місцеві програми розвитку.	спеціальностями з державного сектору. Нівелювання інструментів спільного управління (Морських рад) через режим секретності; блокування інноваційних платформ та зведення Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії до функції відомчого штабу логістики.
Сценарій 3 Екосистемно-трансформаційний	Повна стабілізація безпеки в басейні Чорного моря та забезпечення свободи комерційного судноплавства за підтримки міжнародної коаліції. Отримання повного доступу до структурних фондів ЄС та грантів для програм декарбонізації, цифровізації та «зеленого переходу». Швидка мінімізація інвестиційних ризиків країни, відкриття простору для довгострокового транснаціонального та приватного капіталу. Впровадження прогресивного національного законодавства для стимулювання інноваційних кластерів, технологій подвійного використання та інтегрованого управління прибережними зонами відповідно до стандартів ICZM.	Динамічне впровадження екосистемного механізму трансформації: створення Регіональних морських рад для забезпечення горизонтальної координації суб'єктів на основі квадроspirалі («уряд-бізнес-наука-суспільство»). Модернізація портів у високотехнологічні інноваційні хаби, пріоритезація цифрових компетенцій, ШІ-менеджменту та інтелектуальних активів над обсягами перевалки сировини. Перехід до комплексного морського просторового планування, повне усунення конфліктів щодо акваторій між логістичними гігантами та екологічними чи місцевими ініціативами. Повна інституціоналізація Регіональної платформи як інструменту для «підприємницького відкриття» та реінтеграції науки в реальний сектор.	Повна реалізація концепції «блакитної диверсифікації»: інтеграція офшорної відновлюваної енергетики, екохімії та циклічної аквакультури в портові зони. Радикальний технологічний прорив для морегосподарського комплексу на основі південнокорейського досвіду конвергенції безпеки (автономна навігація, ШІ-моніторинг акваторій, автоматизовані системи управління). Трансформація прибережних громад на фінансово стійкі, самодостатні, екосистемно-орієнтовані території з високоякісним людським капіталом. Вітчизняний морегосподарський комплекс вийде з «інституційного колії» та інтегрується в глобальні ланцюги створення вартості як високотехнологічний та безпечний.

* Складено автором

Результати табл. 3.2 демонструють, що перехід від пасивного очікування завершення кризи до екосистемної стратегічної трансформації (Сценарій 3) вимагає переведення положень нашого конструкту в площину чітко регламентованих управлінських дій. З огляду на серйозне порушення логістичних зв'язків та специфічні проблеми безпеки, було б доцільно протестувати розроблену національну дорожню карту, використовуючи Миколаївський прибережний регіон (зокрема, портовий вузол Очаків) як репрезентативну пілотну ділянку. Це дозволить розробити універсальні інструменти для екосистемної трансформації Миколаївського прибережного регіону з метою подальшого масштабування її на інші прибережні райони України. Авторська Дорожня карта стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України (табл. 3.3) розгортається через три взаємопов'язані етапи:

I. Відновлення портової інфраструктури, диверсифікація вантажопотоків та формування первинної фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах високої безпекової невизначеності.

На цьому етапі відновлення та адаптація морегосподарського комплексу Миколаївської області базується на використанні приватних інвестиційних ініціатив для розвитку нішевих комплексів. Основний операційний дохід забезпечується диверсифікацією вантажної бази: роботою зернових терміналів (до 800 тис. тон загалом), складів підлогового зберігання (260 тис. тон), а також перевантажувальних комплексів для рослинних олій (300 тис. тон) та світлих нафтопродуктів (400 тис. тон). Локальний інноваційний імпульс формує запуск перевантажувальних ліній для хімічної продукції з високою доданою вартістю (експорт етилацетату – 25 тис. тон), які разом генерують початковий стабільний вантажопотік приблизно 1,84 млн тон на рік.

Основним бар'єром на цьому етапі є обмежена поточна глибина акваторії (дозволена осадка до 5,5 метрів), що унеможлиблює повномасштабне комерційне судноплавство.

Таблиця 3.3

Дорожня карта стратегічної трансформації морегосподарського комплексу та прибережних територій України
(на прикладі Миколаївської області)*

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ	СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ	ОБ'ЄКТ ТА КЛЮЧОВІ ІНСТРУМЕНТИ	СТРОК ВИКОНАННЯ	ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ
Антикризовий менеджмент інфраструктури	- Первинна екологізація технологічних процесів перевалки вантажів; - Відновлення каботажних ліній - Формування Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії	ПОРТ Нішеві термінали (зерно, олія, хімічні вантажі); днопоглиблення АМПУ до 8 м; будівництво безпекових споруд	1-3 роки	Приватні інвестиції, власні кошти АМПУ, міжнародні гранти
Мультимодальне та кластерне управління	- Розвиток прибережного малого і середнього бізнесу; - Формування індустріальних зон; - Фінансова децентралізація прибережних громад - Трансформація Регіональної платформи в інструмент «підприємницького відкриття»	ПРИБЕРЕЖНА ТЕРИТОРІЯ Залізниця (Миколаїв-Очаків); днопоглиблення каналу до 11,2-12м; розбудова річкового хабу («Ключ до Дніпра»)	3-7 років	Публічно-приватне партнерство, інвестиції логістичних холдингів, публічні інвестиції
Екосистемний менеджмент морського та прибережного простору	- Офшорна вітроенергетика; - Промислова аквакультура; - Екологічна хімія; - Просторове планування за стандартами ICZM - Регіональна платформа як стратегічний екосистемний хаб управління	БЛАКИТНА ЕКОНОМІКА Доведення глибин до 15 м (тип Rapamax); будівництво 5 нових причалів; оновлення локального флоту на верфях Миколаївського регіону	7-10 років	Міжнародні інвестиційні консорціуми, структурні фонди ЄС (Green Deal), державні цільові програми безпекового відновлення територій

* Складено автором

Першим кроком під егідою АМПУ є проведення відновлювального днопоглиблення підхідного каналу до глибини 7,35-8,0 метрів для розміщення суден середнього тоннажу, а також впровадження початкових заходів безпеки (укриття, ШІ-моніторинг акваторії).

Цей етап передбачає нормативну інституціоналізацію Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії як координуючого органу антикризового управління. Головним завданням Регіональної платформи цього періоду є консолідація зусиль регіональних та місцевих органів влади, морегосподарського бізнесу та наукової спільноти для оперативного реагування на порушення безпеки, розробки спільних протоколів захисту інфраструктури та створення пулу пріоритетних інвестиційних проектів для відновлення.

II. Вихід за рамки суто «портового господарства». Перетворення прибережних зон на інтегровані транспортно-промислові кластери, ліквідація логістичних розривів між узбережжям та внутрішніми регіонами, а також реінтеграція потенціалу прибережних громад.

На цьому етапі перетворення портового вузла Очаків на глибоководний гирловий хаб шляхом першого етапу масштабного днопоглиблення підхідного каналу (гілки 1-3 БДЛК) до глибини 11,2-12,0 м.

Вкрай важливим є також ліквідація ізоляції критичної інфраструктури в прибережних районах шляхом проектування та будівництва залізничної колії (маршрут Миколаїв-Очаків), що суттєво узгодить логістичні витрати з портами Великої Одеси та відкриє шлях для перевезення насипних вантажів (потенціал: вугілля - 4 млн тон, ЗРС - 6 млн тон, зерно – 1,3 млн тон).

В рамках цього етапу важливим є реалізація географічної переваги порту Очаків як «ключа до Дніпра» шляхом створення інтегрованого річкового вузла для обслуговування внутрішніх водних шляхів та перевалки вантажів з річкових суден на морські судна.

На цьому етапі територіальний ефект досліджуваної стратегічної трансформації виражається в розгортанні синергетичного мультиплікаційного

ефекту для місцевих економічних систем. Це досягається шляхом активізації розвитку прибережного малого і середнього бізнесу у сферах супутніх логістичних послуг та сервісно-технологічної інфраструктури. Як наслідок, фінансова база прибережних громад диверсифікується та розширюється, що знаменує їхній стратегічний перехід від субсидованої операційної моделі до ендогенно орієнтованого саморозвитку. Інституційним ядром цього процесу є створення регіональних Морських рад, які перетворюються на практичний інструмент для тристороннього узгодження інтересів та інклюзивного діалогу між державними органами, бізнесом та громадянським суспільством.

На цьому етапі Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії переживає якісну функціональну еволюцію, трансформуючись у динамічний інструмент для «підприємницького відкриття» на основі SMART-спеціалізації. Платформа слугує інтегратором інтересів у створенні мультимодальних транспортно-логістичних кластерів, модеруючи діалог між великими стивідорними компаніями та прибережними громадами.

III. Повний відхід від сировинної логістичної моделі. Створення високоефективного морського соціально-еколого-економічного простору в Миколаївській області, де інтелектуальні активи, екологічна безпека та диверсифіковані морські індустрії генерують максимальну додану вартість.

Доведення глибин акваторії та каналів до конкурентних 15 метрів, що дозволяє використовувати великовантажні флоти Panamax та Capesize, повністю інтегруючи регіон у світові океанські маршрути (до 59 млн тон та контейнерний кластер у 1,9 млн TEU). Розміщення замовлень на суднобудівних верфях Миколаєва для повного оновлення застарілого портового та допоміжного флоту.

Впровадження парадигми «блакитної» економіки в рамках цього етапу реалізується через:

- 1) перетворення портових та прибережних зон на логістичні та сервісні бази для розвитку морської відновлюваної енергетики, спираючись на існуючий практичний досвід регіону в обробці надважких компонентів

вітрогенераторів (вагою понад 60 тон біля причалу № 3 ТОВ «Порт Очаків»), та технічне обслуговування вітропарків у прибережній зоні;

2) ініціювання та створення прибережних індустріальних парків циклічного (екоіндустріального) типу з розширенням високотехнологічної виробничої бази для виробництва екохімії, біопрепаратів та глибокої переробки морських ресурсів;

3) налагодження промислового вирощування, відтворення та комплексної переробки водних біоресурсів в акваторіях лиманів під суворим екологічним моніторингом водного середовища;

4) впровадження інтегрованого морського просторового планування, яке гармонізує розвиток портових потужностей з рекреаційним, комунальним та екологічним потенціалом узбережжя, тим самим усуваючи просторові конфлікти між зацікавленими сторонами.

На цьому етапі реалізації Дорожньої карти Регіональна платформа набуває статусу стратегічного екосистемного центру управління морським простором. Вона забезпечує повний перехід морегосподарського комплексу до парадигми «блакитної» економіки, координуючи масштабні довгострокові проекти (офшорна вітроенергетика, циклічна марикультура та кластери екологічної хімії). На цьому рівні Платформа остаточно закріплює модель квадро-спіралі, де дослідницькі та освітні центри інтегруються в реальний сектор управління як генератори інтелектуальних активів та управління системними інвестиціями, залучаючи вітчизняний морегосподарський комплекс до глобальних ланцюгів високої вартості.

Таким чином, запропонована Дорожня карта виступає стратегічним алгоритмом стратегічної трансформації вітчизняного морегосподарського комплексу. Послідовне впровадження цих етапів забезпечує системну конвергенцію між відновленням критичної портової інфраструктури та розвитком високоефективного соціально-еколого-економічного простору. Зрештою, це дозволить перетворити прибережні громади Миколаївської

області та країни в цілому на самодостатні інноваційні екосистеми «блакитної» економіки.

Висновки до Розділу 3

В умовах повоєнного відновлення та євроінтеграційних перспектив концептуалізація забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу передбачає перехід від централізованого галузевого до екосистемного механізму управління, де морегосподарський комплекс розглядається як складна адаптивна система. Дослідження, які проведені у попередніх розділах, продемонстрували, що традиційне галузеве та нормативно-ресурсне розуміння трансформації комплексу є вичерпаним.

Ідентифіковано основні імперативи стратегічної трансформації, а саме: глобальні тренди декарбонізації, системну цифровізацію морської логістики, а також унікальний вітчизняний контекст – необхідність подолання наслідків воєнної блокади через конвергенцію комерційного сектору та технологій подвійного призначення. З огляду на це, обґрунтовано зміну управлінського вектору трансформації як перехід до горизонтальних мережевих взаємодій на засадах «квадро-спіралі» (держава - бізнес - наука - громадянське суспільство). Це передбачає створення Регіональної платформи міжсекторальної взаємодії як цифрового координаційного ядра та інституціоналізацію регіональних Морських рад (в Миколаївській та Одеській областях) для інклюзивного діалогу.

Доведено, що просторова орієнтація стратегічної трансформації має базуватися на принципах інтегрованого управління прибережними зонами (ICZM) із урахуванням передового світового досвіду (зокрема, французького, скандинавського, південнокорейського, канадського). Це дозволяє гармонізувати діяльність морегосподарського комплексу із рекреаційним та екологічним потенціалом прибережних територій, мінімізувати міжгалузеві конфлікти стейкхолдерів, імплементувати безпеково-центричну модель

просторового планування та перевести прибережні громади до ендогенно орієнтованого саморозвитку.

В цьому контексті для відкриття широких перспектив систематизовано та обґрунтовано інструментарій реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу. Обґрунтовано, що інституційним середовищем для розгортання цих інструментів виступає Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії, яка структурує їх застосування за трьома векторами: 1) цифрові інструменти (інтерактивна панель SMART-спеціалізації, система моніторингу на основі ІІІ, Digital Office стейкхолдера), які поєднують технологічну потужність із людським капіталом для мінімізації управлінської асиметрії та забезпечення повної інформаційної прозорості; 2) ресурсні інструменти (механізм «блакитних ваучерів», фонд стратегічної резильєнтності прибережного регіону, інструментарій спільного використання, партнерства, співпраці), які спрямовані на подолання критичного браку капіталу через залучення різних джерел фінансування; 3) соціально-інтеграційні інструменти (академія «Блакитного лідерства», модераційні воркшопи «підприємницького відкриття», механізм соціальної ревіталізації акваторій), які побудовані за принципом висхідної інтеграції з метою формування якісного людського капіталу та капіталізації інтелектуальних активів. Особливу увагу приділено концепції «соціальної ліцензії на діяльність», як отриманню визнання і сприйняття прибережною громадою функціонування на її території підприємства морегосподарського комплексу, що є новим для морського сектору.

Змодельовано три сценарії стратегічної трансформації морегосподарського комплексу України як багатоваріантні управлінські реакції на перетині двох ключових осей стратегічної невизначеності: динаміці безпекового середовища Українського Причорномор'я та готовності інституціональної системи до зміни управлінської парадигми: 1) інерційний сценарій; 2) мобілізаційно-безпековий сценарій; 3) екосистемний сценарій. Об'єктивна ймовірність настання інерційного сценарію складає 70%,

мобілізаційно-безпекового – 15%, екосистемного – 15%. Вважаємо, що розроблений інституційно-екосистемний інструментарій (Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії та Морські ради) може слугувати поштовхом, який дозволить вітчизняному морегосподарському комплексу перейти від інерційної траєкторії функціонування до стратегічної трансформації (з 70% до 15%).

На прикладі Миколаївського регіону розроблена Дорожня карта стратегічної трансформації морегосподарського комплексу та прибережних територій України, з метою її подальшого масштабування на інші прибережні зони. Авторська Дорожня карта презентує три взаємопов'язані етапи стратегічної трансформації і в кожному етапі міститься: модель управління, стратегічні завдання, об'єкти та ключові інструменти, строки виконання, джерела фінансування. Послідовне впровадження цих етапів, на нашу думку, забезпечить резильєнтну, адаптивну, інклюзивну, конкурентоспроможну траєкторію розвитку вітчизняного морегосподарського комплексу України в рамках сталої «блакитної» економіки.

Основні положення третього розділу кваліфікаційної роботи висвітлені у працях [45; 133; 135].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження морегосподарського комплексу України в умовах сучасних викликів та забезпечення його стратегічної трансформації дали змогу сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. В контексті удосконалення теоретичних засад стратегічного управління трансформаційними змінами запропоновано розглядати стратегічну трансформацію як цілеспрямований процес радикальної якісної зміни фундаментальних основ функціонування соціально-економічної системи, що забезпечує незворотний перехід до нової моделі життєдіяльності, яка характеризується економічною складністю, вищим рівнем адаптивності та резильєнтності. Причому в ієрархії суспільно-територіальних змін трансформація займає найвищий рівень як системна стратегічна мета, яка досягається шляхом синергії модернізації та реформування, і всі ці процеси цілеспрямовано забезпечуються сферою регулюючого впливу. Саме управлінський вплив визначає стратегічну траєкторію (трансформацію), забезпечує ресурсну базу (для модернізації) та легітимізує інституційні зміни (реформування).

2. При доповненні і розширенні теоретичних основ функціонування та розвитку морегосподарського комплексу запропоновано дефініцію з точки зору екосистемного підходу. Морегосподарський комплекс розглядається нами як це складна адаптивна мультисекторна система економіко-технологічних, соціальних та екологічних взаємодій суб'єктів різної галузевої приналежності, які об'єднані спільною ціннісною пропозицією на базі морських ресурсів та акваторій, чия життєздатність забезпечується механізмами самоорганізації, спільною відповідальністю стейкхолдерів та здатністю до проактивної трансформації у відповідь на зовнішні виклики. Внутрішня структура цієї системи побудована за функціонально-секторальним принципом та містить традиційні сектори морегосподарського комплексу, а також сектори високої доданої вартості, які виникають на перетині традиційних як міжсекторальна інтеграція. Такий підхід дозволяє не

тільки виокремити галузеві проблеми, а й проєктувати нові економічні кластери, які здатні забезпечити стратегічну стійкість та конкурентну перевагу України у глобальному просторі «блакитної» економіки.

3. За результатами опрацювання наявної методологічної бази виокремлено сучасні методологічні підходи дослідження трансформаційних процесів морегосподарського комплексу: інтегрований, системний, еволюційний (конкретно-історичний), інституційний, діалектичний, територіальний (регіональний), транзитивний. В рамках нашого дослідження пропонуємо застосувати інституційно-системно-транзитивний конструкт як багатовимірну методологію, оскільки складність самого об'єкту дослідження (морегосподарський комплекс) та додаткового впливу воєнного стану й перспектив повоєнного відновлення і європейської інтеграції, обумовлює необхідність дослідити сучасний стан системи, провести всебічну діагностику середовища та ідентифікувати виклики, змодельовати альтернативи та перейти до формування моделі управління стратегічною трансформацією морегосподарського комплексу як результату синергетичної взаємодії влади, бізнесу, науки та громадськості.

4. Проведене оцінювання поточного стану та потенціалу розвитку морегосподарського комплексу, з використанням методології інституційно-системно-транзитивного конструкту, дозволило визначити перспективні напрямки морегосподарювання в географічних межах Миколаївського та Одеського регіонів України: портове господарство, суднобудування та суміжні галузі, рибальство та переробка риби, аквакультура, а також конкретні ніші, які можуть стати основою для смарт-спеціалізації прибережних громад Миколаївської області: будівництво та обслуговування об'єктів офшорної енергетики, екологічний та сільський (зелений) туризм, історико-культурний та промисловий туризм, активні види відпочинку (рафтинг, кайтинг, джампінг). Ідентифіковано протиріччя та дисбаланси, що стримують стратегічну трансформацію морегосподарського комплексу України: інституційно-управлінські, економіко-технологічні, соціально-кадрові,

екологічно-безпекові. Для системної діагностики факторів, що стримують стратегічну трансформацію, здійснено комплексний аналіз макросередовища та внутрішніх можливостей морегосподарського комплексу за допомогою інструментарію PESTEL та SWOT (TOWS)-аналізу.

5. В рамках здійснення управлінського аналізу взаємодії морегосподарського комплексу України із соціально-економічною системою прибережних територій проведено комплексне експертне опитування шляхом використання цифрових інструментів збору даних, а саме Google Forms. Емпіричну базу дослідження склали результати опитування 34 експертів Миколаївської та Одеської областей. Опитування проводилося у лютому-березні 2026 року. Вибірка є репрезентативною щодо мети кваліфікаційної роботи. Блок відповідей експертів щодо діагностики інституційного середовища продемонстрував найбільш вагомі фактори, які стримують ефективну взаємодію між морегосподарським бізнесом, державою та громадами, серед яких - відсутність чіткої законодавчої бази для такої взаємодії (44,1%). Це вказує на правовий вакуум, який не дозволяє прибережним громадам легітимно інтегруватися в процеси управління акваторіями. Ми спостерігаємо глибокий розрив між формальним статусом громад та їх фактичним впливом, оскільки сумарно 76,5% експертів оцінюють залученість громад як формальну або таку, що ігнорується. Відповіді експертів щодо проблем розвитку територій як єдиної екосистеми з морегосподарським комплексом демонструють найголовніші: безпекові ризики та відсутність інвестицій у «зелені» та «блакитні» технології. Головним напрямом трансформації морегосподарського комплексу України для виживання і розвитку прибережних громад у повоєнний період більшість експертів (64,7%) вбачають у відновленні традиційної портової інфраструктури, домінує сценарій поступового відновлення її до довоєнного стану (52,9%). Експерти не бачать науку драйвером стратегічної трансформації морегосподарського комплексу, проте 97% хочуть створення регіональних платформ «підприємницького відкриття» для пошуку нових ринкових ніш.

6. З метою вивчення світового досвіду трансформації морегосподарського комплексу та можливості його імплементації в Україні, на засадах ретроспективного аналізу здійснено періодизацію науково-практичних підходів до трансформації морегосподарського комплексу: 2015 - екосистемний базис та інклюзивність; 2016-2020 - інноваційний вектор морегосподарювання; 2021-2024 - системна сталість та міжсекторальна синергія; 2025-дотепер - інтелектуальна трансформація та форсайт. На засадах компаративного аналізу виокремлені найбільш успішні управлінські технології: 1) модель інтегрованого управління прибережними зонами; 2) кластерна модель управління прибережними зонами та Smart Specialization; 3) екосистемна модель децентралізованого співуправління; 4) модель «Порт-Місто». На засадах бенчмаркінгу обґрунтовано інтегровану безпеково-центричну модель для України із урахуванням передового світового досвіду (зокрема, французького, скандинавського, південнокорейського, канадського).

7. У межах обґрунтування організаційно-економічного забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу розроблено концептуальні засади його екосистемного механізму, на основі яких спроєктовано функціонально-структурну архітектуру управління морегосподарюванням. Центральним елементом цієї управлінської архітектури виступає Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії, яка позиціонується як інституційний хаб для управління процесами трансформації та діє у синергії з регіональними Морськими радами. Концептуальною основою функціонування Регіональної платформи є механізм синхронізації цільових запитів та інституційних внесків ключових стейкхолдерів: бізнес-сектору, публічного сектору, соціально-екологічного та наукового секторів. Доведено, що виступаючи в ролі цифрового інтелектуального модератора, Регіональна платформа через інструменти «підприємницького відкриття» трансформує індивідуальні потреби секторів на колективні активи регіонального розвитку.

8. Систематизовано та обґрунтовано інструментарій реалізації стратегічної трансформації морегосподарського комплексу. Обґрунтовано, що інституційним середовищем для розгортання цих інструментів виступає Регіональна платформа міжсекторальної взаємодії, яка структурує їх застосування за трьома векторами: 1) цифрові інструменти (інтерактивна панель SMART-спеціалізації, система моніторингу на основі ШІ, Digital Office стейкхолдера), які поєднують технологічну потужність із людським капіталом для мінімізації управлінської асиметрії та забезпечення повної інформаційної прозорості; 2) ресурсні інструменти (механізм «блакитних ваучерів», фонд стратегічної резильєнтності прибережного регіону, інструментарій спільного використання, партнерства, співпраці), які спрямовані на подолання критичного браку капіталу через залучення різних джерел фінансування; 3) соціально-інтеграційні інструменти (академія «Блакитного лідерства», модераційні воркшопи «підприємницького відкриття», механізм соціальної ревіталізації акваторій), які побудовані за принципом висхідної інтеграції з метою формування якісного людського капіталу та капіталізації інтелектуальних активів. Особливу увагу приділено концепції «соціальної ліцензії на діяльність», як отриманню визнання і сприйняття прибережною громадою функціонування на її території підприємства морегосподарського комплексу, що є новим для морського сектору.

9. З метою стратегічного прогнозування та наукового обґрунтування безальтернативності екосистемного шляху трансформації морегосподарського комплексу у повоєнному відновленні України, нами змодельовано три сценарії його розвитку: 1) інерційний сценарій; 2) мобілізаційно-безпековий сценарій; 3) екосистемний сценарій. Вважаємо, що саме екосистемний сценарій (ймовірність настання якого прогнозується у 15% через масштабні руйнування інфраструктури та ресурсоорієнтований менталітет опитаних експертів) є необхідним для забезпечення довгострокової стійкості прибережних територій. З метою надання органам публічної влади та менеджменту підприємств морегосподарського комплексу чіткого

алгоритму практичного та поетапного переходу до реалізації екосистемного сценарію трансформації, розроблено Дорожню карту на прикладі Миколаївської області для подальшого масштабування її на інші прибережні території України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2030 Port Policy and Implementation Strategy. Ministry of Oceans and Fisheries. URL:
<https://www.mof.go.kr/page/en/selectPage.do?menuSeq=1590&pageSeq=1019&listUpdtDt=2026-05-11++10%3A00>
2. 6 Concepts of Ecosystem Value and Valuation Approaches. Ecosystems and Human Well-being: A Framework for Assessment. 127-147. URL:
<https://www.millenniumassessment.org/documents/document.304.aspx.pdf>
3. Addison P.F.E., Collins D.J., Trebilco R., Howe S., Bax N., Hedge P., Jones G., Miloslavich P., Roelfsema C., Sams M., Stuart-Smith R.D., Scanes P., Baumgarten P., McQuatters-Gollop A. (2018). A new wave of marine evidence-based management: emerging challenges and solutions to transform monitoring, evaluating, and reporting, *ICES Journal of Marine Science*, Volume 75, Issue 3, May-June 2018, Pages 941–952, DOI:
<https://doi.org/10.1093/icesjms/fsx216>
4. Azizov O. (2025). FEATURES OF MODELING COMPANY DEVELOPMENT SCENARIOS BASED ON CHANGES IN STRATEGIC MANAGEMENT. *European Science*, 8(sge41-08), 84–91. DOI:
<https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-41-08-004>
5. Barney J., Wright M., David J. Ketchen, Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. 27 (2001) 625–641. URL:
https://www.researchgate.net/publication/228558289_The_Resource-Based_View_of_the_Firm
6. Basem S. South Korea Warns of Serious Global Shipping Risks After Strait of Hormuz Cargo Ship Attack Dubai 2026. *Brussels Morning Newspaper*. 11 May 2026. URL: <https://brusselsmorning.com/south-korea-maritime-security-2026/97905/>

7. Bellini N., Lazzeri G., Rovai S. (2021). Patterns of policy learning in the RIS3 processes of less developed regions. *Regional Studies*. 55(3), 414–426. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1762855>
8. Benkhodja M.T., Fromentin V., Ma X. (2023). Macroeconomic effects of green subsidies. *Journal of Cleaner Production*. Volume 410, 15 July 2023, 137166. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137166>
9. Bernhard O., Dillinger F., Zäh M. (2023). Methodology for Transformation Processes in the Context of Lean 4.0 in Manufacturing Companies. *Procedia CIRP*. Volume 120, 2023, Pages 487-492. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.09.024>
10. Blue Bio Economy in Norway: Commissioned by the Netherlands Enterprise Agency. Netherlands Enterprise Agency | July 2021. Publication number: RVO-152-2021/RP-INT. URL: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2021/07/Blue-Bio-Economy-in-Norway.pdf>
11. Blue Growth – Opportunities for marine and maritime sustainable growth – Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. URL: <http://www.ec.europa.eu>
12. Boutin N., Chourot L., Raynal J.-C., Wit R. (2025). Barriers to Effective Management of Mediterranean Coastal Lagoons Following Key European Union Directives: Perceptions of Managers of Natura 2000 Lagoon Sites in South France. *Environments*, 12 (5), 137. DOI: <https://doi.org/10.3390/environments12050137>
13. Buła P., Melnychenko O. The essence of the transformation of socio-economic relations in the national economy: theoretical and methodological aspect. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. Том 1 (47). С.2-14. DOI: 10.55643/ser.1.47.2023.481

14. Bulmer S.J. (1998). New institutionalism and the governance of the Single European Market. *Journal of European Public Policy*, 5(3), 365–386. DOI: <https://doi.org/10.1080/135017698343875>
15. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>
16. Canada's Large Ocean Management Areas (LOMA). URL: [https://www.ices.dk/about-ICES/projects/Documents/AORAC%20Thursday%20PPT/02_Anderson_Canada%E2%80%99s%20Large%20Ocean%20Management%20Areas%20\(LOMA\).pdf](https://www.ices.dk/about-ICES/projects/Documents/AORAC%20Thursday%20PPT/02_Anderson_Canada%E2%80%99s%20Large%20Ocean%20Management%20Areas%20(LOMA).pdf)
17. Chan Y.T., Punzi M.T., Zhao H. (2024). Green transition and financial stability: The role of green monetary and macroprudential policies and vouchers. *Energy Economics*. Volume 132, April 2024, 107449. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107449>
18. Climate-KIC. (2024). URL: <https://www.climate-kic.org/programmes/learning-by-doing/academy/>
19. Conclusions adopted by the European Council 23 and 24 June 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/57442/2022-06-2324-euco-conclusions-en.pdf>
20. Conventions International Maritime Organization. URL: <https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/default.aspx>
21. Demir K.A., Cicibaş H. (2019). The Next Industrial Revolution: Industry 5.0 and Discussions on Industry 4.0. Industry 4.0 from the MIS Perspective (pp.247-260). Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften. URL: https://www.researchgate.net/publication/336653504_The_Next_Industrial_Revolution_Industry_50_and_Discussions_on_Industry_40
22. DesJardine M., Bansal P., Yang Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the

- 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45 (4) (2019), pp. 1434-1460. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>
- 23.Dhanaraj C., Parkhe A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31 (3) (2006), pp. 659-669, DOI: 10.5465/amr.2006.21318923
- 24.Elhussieny M. (2025). Smart green ports: a sustainable solution for the maritime industry in a changing climate. *Multidisciplinary Adaptive Climate Insights*. February 2025. 2(1):1. DOI: <https://doi.org/10.21622/MACI.2025.02.1.1162>
- 25.Elliott M., Borja Á., Cormier R. (2025). Managing marine resources sustainably – But how do we know when marine management has been successful? *Ocean & Coastal Management*. Volume 265, June 2025, 107623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2025.107623>
- 26.Establishment of the Ocean Resilience and Coastal Adaptation Financing Partnership Facility. Asian Development Bank. March 2023. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/865046/establishment-ocean-resilience-and-coastal-adaptation-financing-partnership-facility.pdf>
- 27.EU Ports Strategy. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/maritime/eu-ports-and-industrial-maritime-strategies_en
- 28.Flotte Hamburg. Digitalisation. Creating added value. URL: <https://www.hamburg-port-authority.de/en/subsidiaries/flotte-hamburg-en/digitalisation>
- 29.Fontana S., Bisogni F., Renwick R. (2023) The Future of Regional Smart Specialisation Strategies: Sustainable, Inclusive and Resilient. *European Committee of the Regions*. URL: <https://formit.org/?p=14692&lang=en>
- 30.George B., Bryson J. (2025). Strategizing in public management: The concept and its measurement. *International Public Management Journal*. September 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2559832>

31. González-Espinosa P.C., Tighsazzadeh M.N., Debus H.J., Oyinlola M.A., Cheung W.W.L., Reygondeau G., Cisneros-Montemayor A.M. (2026). Projecting the future of Canada's ocean resources for a Blue Economy. *Regional Studies in Marine Science*. Volume 95, March 2026, 104813. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rsma.2026.104813>
32. Green Innovation Vouchers. (2013). Greenovate! Europe. URL: <https://greenovate-europe.eu/green-innovation-vouchers/>
33. Guerrero B., Mula J., Poler R. (2025). Sustainable optimisation approaches for production planning and control to evolve towards industry 5.0. *International Journal of Production Research*. Volume 63, 2025. Issue 21. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2507794>
34. Hausmann R., Hidalgo C.A., Bustos S., Coscia M., Simoes A., Yildirim M.A. (2014). The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity. The MIT Press. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/9647.001.0001>
35. Honcharov Yu.V., Mohylevska O.Yu., Romanova L.V., Feschenko O.L. Innovation concept of the development of national economy. *Naukovyi Visnyk NHU*. 2019. № 2. C.188-196. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720156/>
36. Howard M., Böhm S., Eatherley D. (2022). Systems resilience and SME multilevel challenges: A place-based conceptualization of the circular economy. *Journal of Business Research*. Volume 145, June 2022, Pages 757-768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.014>
37. Iceland Ocean Cluster. URL: <https://sjavarklasinn.is/en/>
38. Ihlenfeldt S., Wunderlich T., Süße M., Hellmich A., Schenke C.-C., Wenzel K., Mater S. (2021). Increasing Resilience of Production Systems by Integrated Design. *Applied Sciences*, 11(18), 8457. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11188457>
39. Immergut E.M. (1998). The Theoretical Core of the New Institutionalism. URL: https://www.miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/1998_Immergut_New_institutionalism_PS.pdf

40. Industrial Maritime Strategy. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/commission-launches-industrial-maritime-strategy-competitive-sustainable-and-resilient-eu-maritime-2026-03-04_en
41. Ing D. (2024). Incremental Adaptation or Generational Shift?. In: Nousala, S., Metcalf, G., Ing, D. (eds) Industry 4.0 to Industry 5.0. *Translational Systems Sciences*, vol 41. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-9730-5_7
42. Integrated Maritime Policy. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/oceans-and-seas/integrated-maritime-policy_en
43. Integrated Ocean and Coastal Zone Management in France: Some Perspectives. Governance of Arctic Shipping: Rethinking Risk, Human Impacts and Regulation. 12 August 2020. pp 301–311. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-44975-9_16
44. Intervention Area: Transitioning Blue Economy Sectors. (2025). Sustainable Blue Economy Partnership. URL: <https://www.bluepartnership.eu/2025-intervention-area-transitioning-blue-economy-sectors>
45. Irtyshcheva I., Kim V., Kletsov Y. (2022). Managing business processes in the conditions of the development of the digital economy: global and national experiences. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 8, No. 5, 2022. 101-107 pages. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-101-107>
46. Jansen M. (2020). Port innovation ecosystem, a symbiosis of capital; a case study of Rotterdam. Conference: IAME Conference «Sustainable Development of Shipping and Trade» At: Hong Kong. May 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/343713221_Port_innovation_ecosystem_a_symbiosis_of_capital_a_case_study_of_Rotterdam
47. Ji P., Yu Q., Liu Y., Poler R., Li L. (2025). Resilience enhancement of complex manufacturing systems based on critical theory. *Journal of*

- Engineering Design*, 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1080/09544828.2025.2537466>
48. Jimmy U.J, Elijah U.D., Osuji D.C., Enaohwo K.O. (2026). Essay on Blue Economy Diversification. *IIARD International Journal of Geography & Environmental Management*. Vol. 12 No. 3 2026. URL: https://www.researchgate.net/publication/401590954_ESSAY_ON_BLUE_ECONOMY_DIVERSIFICATION. DOI: <https://doi.org/10.56201/ijgem.vol.12.no3.2026.pg16.28>
49. Jordah, A.P., Reistad R., Deegan J., Solheim M.C.W. (2023). Translating in practice: On the role of translation in entrepreneurial discovery processes in Norway. *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, 77(2), 98–113. DOI: <https://doi.org/10.1080/00291951.2023.2168567>
50. Kelly K., Pecl G.T., Fleming A. (2017). Social licence in the marine sector: A review of understanding and application. *Marine Policy*. Volume 81, July 2017, Pages 21-28. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.03.005>
51. Khabir M., Emad G.R., Shahbakhsh M., Dulebenets M.A. (2025). A Strategic Pathway to Green Digital Shipping. *Logistics*, 9(2), 68. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9020068>
52. Kilinc N.U. (2025). Strategic Blueprint for a National Maritime Transformation: Navigating the Autonomous Future. September 2025. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28623.75689>
53. Kopanaki E. (2022). Conceptualizing Supply Chain Resilience: The Role of Complex IT Infrastructures. *Systems*. March 2022 10(2):35. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems10020035>
54. Levine A.S., Richmond L., Lopez-Carr D.L. (2015). Marine resource management: Culture, livelihoods, and governance. *Applied Geography*. February 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2015.01.016>
55. Li X., Tsai G., Yuen K.F. (2026). How digital resources build capabilities for high-performing maritime project. *International Journal of Project*

- Management*. Volume 44, Issue 1, January 2026, 102814. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2026.102814>
56. Mann G., Karanasios S., Breidbach C.F. (2022). Orchestrating the digital transformation of a business ecosystem. *Journal of Strategic Information Systems*, 31 (3) (2022), Article 101733. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101733>
57. Martusewicz J., Wierzbic A., Łukaszewicz M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16209106>
58. Mazhara G., Koryshtenska Yu. Genesis of adaptability of economic behaviour of enterprises in the conditions of Industries 1.0–8.0. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 222-228. DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335920
59. McKenzie D., Paffhausen A.L. (2017). What Is Considered Development Economics? Commonalities and Differences in University Courses around the Developing World. *The World Bank Economic Review*, 31(3), 2017, 595-610. DOI: 10.1093/wber/lhx015. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/612241568129628879/pdf/>
60. Ministry of Oceans and Fisheries. URL: <https://www.mof.go.kr/en/index.do>
61. Mistri P., Mistry A.K. (2023). Blue Economy: A Sustainable Development Paradigm. URL: <https://books.lucp.net/wp-content/uploads/Blue-Economy-A-Sustainable-Development-Paradigm.pdf>
62. Mollenkopf J.H., Castells M. (1991). *Dual City: Restructuring New York*. Published by: Russell Sage Foundation. Pages: 492. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610444040>
63. Natera J.M., Castellacci F. (2021). Transformational complexity, systemic complexity and economic development. *Research Policy*. Volume 50, Issue 7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104275>

64. National Strategy for the Sea and Coastline 2024-2030. URL:
https://www.mer.gouv.fr/sites/default/files/2025-06/snml_a4-26_juin_2024_bat_en_hqpc-compressed.pdf
65. Nikitin I. (2024). The ecosystem approach as the basis for the formation and development of ecosystems in ecosystem economy. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 5, 2024, pp. 1-11. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240305.01
66. Norwegian Innovation Clusters. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. URL:
https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/NO-2014-23_2552.html
67. Nosova O. (2022). Transformational Change: Challenges and Development Prospects. The Case of Ukraine. *Social Entrepreneurship Review*, 1, 7-16.
<https://doi.org/10.15678/SER.2022.1.01>
68. Oceans Act. S.C. 1996, c. 31. Assented to 1996-12-18. URL:
<https://www.canlii.org/en/ca/laws/stat/sc-1996-c-31/latest/sc-1996-c-31.html>
69. OECD. (2016). The Ocean Economy in 2030. OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264251724-en>
70. Orr C.J., Burch S. (2025). Transformative capacities for navigating system change: a framework for sustainability research and practice. *Sustain Sci*. 2025 Mar 15; 20(3): 975-992. DOI: 10.1007/s11625-025-01658-y
71. Oxford Learner's Dictionaries. URL:
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/>
72. Pace L.A., Saritas O., Deidun A. (2023). Exploring future research and innovation directions for a sustainable blue economy. *Marine Policy*. Volume 148, February 2023, 105433. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2022.105433>
73. Parsyak V., Zhukova O., & Vashchylenko A. (2023). UKRAINE'S BLUE ECONOMY: POTENTIAL AND PROSPECTS FOR INTEGRATION INTO THE EUROPEAN SPACE. *Three Seas Economic Journal*, 4(1), 58-63. DOI:
<https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-7>

74. Pauli G. (2009). The Blue Economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs inspired by nature. URL: <https://www.worldacademy.org/files/Blue%20Economy%202009.pdf>
75. Pauli G. (2011). The Blue Economy. *JAPAN SPOTLIGHT*. January / February 2011. URL: https://www.jef.or.jp/journal/pdf/175th_cover04.pdf
76. Peron-Doise M. South Korea, a new key power for maritime security within the Indo-Pacific. Fondation pour la Recherche Stratégique. July 17, 2025. URL: <https://www.frstrategie.org/en/programs/korea-security-and-diplomacy-program/south-korea-new-key-power-maritime-security-within-indo-pacific-2025>
77. Polyakov M., Khanin I., Shevchenko G., Bilozubenko V., Korneyev M. Systemic features of innovation development in the USA. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Том 1(54). С.348-363. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4247
78. Port-City Interface. (2025). Module 10: Port Reform Toolkit. 3rd Edition. The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099073025114133692/pdf/P176624-64b3108d-d71c-4064-ab2f-4a3ef57a0ff3.pdf>
79. Potthoff L., Gunnemann I. (2023). Resilience of Lean Production Systems: A Systematic Literature Review. *Procedia CIRP*. Volume 120, 2023, Pages 1315-1320. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.09.169>
80. Prokhorova V.V., Diachenko K S., Babichev A.V. The IT Industry as a Driver of the Strategic Development of Ukraine's Economy in the Context of Digital Transformation. *THE PROBLEMS OF ECONOMY*. 2023. 1(55): 65-73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-65-73>
81. Publications Office of the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/>
82. Rangel-Buitrago N., Giarrizzo T., Brabo L., Filho F.J.S., Cooper J.A.G., Neal W.J. (2026). Updating coastal beach classification: A cluster-based typology for contemporary human use and management. *Ocean & Coastal*

- Management*. Volume 273, February 2026, 108064. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2025.108064>
83. Rasmussen D.W. (1990). Economic Development as an Empirical Concept. *Review of Regional Studies*. 20(1). DOI:10.52324/001c.9189. URL: <https://www.researchgate.net/publication/350406230>
84. Richard M.O. (2025). Strategic Public–Private Partnership Models for Financing Renewable Energy and Infrastructure in the Blue Economy: Governance, Leadership, and Sustainability Perspectives. URL: https://www.researchgate.net/publication/396865742_Strategic_Public-Private_Partnership_Models_for_Financing_Renewable_Energy_and_Infrastructure_in_the_Blue_Economy_Governance_Leadership_and_Sustainability_Perspectives
85. Samsudin, Z. binti, Ismail M.D. (2019). The Concept of Theory of Dynamic Capabilities in Changing Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 1071–1078. URL: https://www.researchgate.net/publication/340444705_The_Concept_of_The_ory_of_Dynamic_Capabilities_in_Changing_Environment
86. Schoemaker P. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. MIT Sloan Management Review; Winter 1995; 36, 2; ABI/INFORM Global. pg.25. URL: https://www.researchgate.net/publication/220042263_Scenario_Planning_A_Tool_for_Strategic_Thinking
87. Schwartz P. (1991). The art of long view. Currency Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. URL: <https://virtualmmx.ddns.net/gbooks/TheArtoftheLongView.pdf>
88. Setting Sail. The Maritime Sector: Driving Jobs and Development. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2026/03/06/ports-and-jobs-ida-miga-ifc>
89. Shen L., Shi Q., Parida V., Jovanovic M. (2024). Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework

- development and research agenda. *Journal of Business Research*. Volume 173, February 2024, 114463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114463>
90. Shi T., Xu J. (2019). Integrated Coastal Zone Management: A Workable Way to Address Coastal and Ocean Problems. 4th International Conference on Modern Management, Education Technology and Social Science: *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, January 2019, volume 351. DOI: <https://doi.org/10.2991/mmetss-19.2019.73>
91. Sigfusson T., Arnason R., Morrissey K. (2013). The economic importance of the Icelandic fisheries cluster - Understanding the role of fisheries in a small economy. *Marine Policy*. Volume 39, May 2013, Pages 154-161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2012.10.015>
92. The future of maritime careers: Adapting to digitalization and decarbonization. *SAFETY4SEA*. February 5, 2025. URL: <https://safety4sea.com/cm-the-future-of-maritime-careers-adapting-to-digitalization-and-decarbonization/>
93. Tomassi A., Falegnami A., Romano E. (2025). Unveiling simplicity: A new paradigm for understanding complex adaptive systems and driving technological innovation. *The Innovation*. Volume 6, Issue 9, 8 September 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.xinn.2025.100954>
94. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations: Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
95. Voyer M., Gladstone W., Goodall H. (2015). Obtaining a social licence for MPAs - influences on social acceptability. *Marine Policy*. Volume 51, January 2015, Pages 260-266. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308597X14002371>
96. Warmińska A. (2020). The entrepreneurial process of discovery in regional development management. *Scientific Papers of Silesian University of*

- Technology Organization and Management Series*. 2020 (145): 569-583.
DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.145.42>
97. Wittmayer J., Hölscher K. (2018). Transformation research: Exploring methods for an emerging research field. Publisher: Umweltbundesamt. URL: https://www.researchgate.net/publication/323285725_Transformation_research_Exploring_methods_for_an_emerging_research_field
 98. Yoo I., Yi C.-G. (2022). Economic Innovation Caused by Digital Transformation and Impact on Social Systems. *Sustainability*, 14(5), 2600. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052600>
 99. Zhang L., Chen W., Zhang Q., You K., Diao G. (2025). Improving economic complexity index: Insights from value added. *Economic Analysis and Policy*. Volume 85, March 2025, Pages 1391-1408. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.01.029>
 100. Zhou S., Wan Z., Li X. (2026). Research on the impact of marine financial support on economic resilience and sustainable development in coastal areas. *Journal of Sea Research*. Volume 210, March 2026, 102665. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seares.2025.102665>
 101. Антонюк В.П. Потреба відбудови економіки регіонів України та роль смарт-спеціалізації в її забезпеченні. *Вісник економічної науки України*. 2024. №1(46). С.150-159. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).150-159](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).150-159)
 102. Біль М.М. Трансформація економіки та суспільства: ретроспектива і сучасні пріоритети досліджень. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 333-337. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-55>
 103. Бірченко Н.О., Луценко О.А., Остапко Р.М. Застосування методів статистичного аналізу в процесі оптимізації бухгалтерського обліку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 373-383. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-373-383](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-373-383)

104. Блакитна економіка України: достовірно та оперативно. Інформаційні матеріали на замовлення ГС «Морський Кластер України». 2023. 26с. URL: <https://maritimeukraine.com/>
105. Бутко М.П., Пепа Т.В., Уляненко Ф.М. Модернізація регіональних господарських систем у глобалізаційному економічному просторі: монографія. Черніг. нац. технол. ун-т. - Ніжин: Аспект-Поліграф, 2014. 267 с. ISBN 978-966-340-563-6.
106. Васильців Т.Г., Кириченко О.С., Зайченко В.В. Наукові підходи до дослідження модернізації промисловості та її інвестиційно-інноваційного забезпечення. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2019. №8. С.7-14. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-8-1
107. Васіна А. Ю. Теоретичний концепт структурного реформування економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НУ«ОА». 2016. № 1(29). С. 8–12. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/n29/4.pdf>
108. Вахович І.М., Погуляйко Ю.М. Інфраструктурна модернізація економіки регіонів України: теоретико-методологічне підґрунтя та інституційні засади. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-71>
109. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
110. Водний кодекс України в редакції від 08.08.2025р. № 213/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>
111. Волосюк М.В. Державна регіональна політика забезпечення місцевого економічного розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Західноукраїнський національний університет

- Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2024. 568с. URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/54408>
112. Волосяк М.В. Економічний розвиток прибережних територій у контексті сталої «блакитної» економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С.54-62. DOI:
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-54-62>
 113. Волосяк М.В. Трансформація морегосподарського комплексу в умовах системних викликів: застосування концепції «творчого руйнування». *Інновації, підприємництво та економіка сучасних трансформацій у дзеркалі теорії Шумпетера: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (1-2 жовтня 2025р.)*. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, 2025. С.50-51. URL:
https://ef.chnu.edu.ua/media/rqqfncxw/materialy_shumpeter-konf_2025.pdf
 114. Волосяк М.В., Вдовиченко Л.Ю. Морегосподарський комплекс: проблеми розвитку та регулювання: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 152с. URL:
<https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76509358-a200-47ba-be54-5266b4e25505/content>
 115. Волосяк М.В., Кім В.О. Інституціоналізація процесу підприємницького відкриття в державній регіональній політиці. *Бізнес Інформ*. 2025. №11. С.152-160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-152-160>
 116. Гончаренко І.В. Екосистемний підхід до управління приморськими регіонами. *Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри*. Міжнародний форум. 2023. С.330-333. URL:
https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14768/1/prod_bezp-22-05-23-330-333.pdf
 117. Горбаченко С.А., Каражія Е.А. Структуризація морегосподарського комплексу України. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 2019. №4(109). С.33-37. URL:
http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/7.pdf

118. Горна М.О., Іщук Я.В. Використання статистичних методів для аналізу впровадження Нової української школи. *Статистика України*. 2021. №4. С. 43-52. DOI: 10.31767/su.4(95)2021.04.05
119. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2026. №3. С.260-264. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40>
120. Гусаріна Н.В., Липинська О.А., Скітяшина В.К. Формування механізму державної підтримки розвитку морегосподарського комплексу України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 5 (57). С. 23-29. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/23.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2021.13. DOI: 10.5281/zenodo.15357826
121. Данкевич В.Є. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. *Економіка АПК*. 2018. №7. С.93-103. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_07_p_5_121-93-103_.pdf
122. Деякі питання реалізації експериментального проекту із запровадження проведення аукціонів з продажу права на укладення договорів користування на умовах оренди акваторією (водним простором) внутрішніх морських вод, територіального моря, виключної (морської) економічної зони України для цілей морської аквакультури шляхом електронних торгів. Постанова Кабінету Міністрів України в редакції від 06.11.2024р. № 1191-2022-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1191-2022-%D0%BF#Text>
123. Диба М.І., Гернего Ю.О., Диба О.М. ESG-інвестиції для розбудови блакитної економіки в Україні. *Фінанси України*. 2025. №9. С. 30-47. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.09.030>
124. Згама А., Зятіна Д. Сучасні тенденції розвитку морегосподарського комплексу в Україні та світі. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. №2. С.158-163. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.2.29>. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/2/30.pdf>

125. Іваницька О.М., Якименко К.В. Інституціональні аспекти реформування системи публічного управління в Україні в умовах дії загроз національній безпеці. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34(73). №6. С.78-83. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/13>
126. Івченко Є.А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5827>
127. Карпенко О.О., Переверзева І.Ф. Європейський досвід формування та функціонування кластерів у приморських регіонах. *Економіка та держава*. 2017. №12. С.93-99. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/21.pdf
128. Кизим М.О., Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Попович М.В., Юденко Є.В. Оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах невизначеності: існуючі підходи та їх практична імплементація. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С.48-65. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-48-65>
129. Кирилюк Є.М. Методологія дослідження системних трансформацій та їх впливу на розвиток аграрних відносин. *Вчені записки*. 2012. №14. С.10-19. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7fef0c77-62ec-4465-8832-d44bd57ca241/content>
130. Кирилюк Є.М., Прощаликіна А.М. Методологія дослідження процесів трансформації економічних систем у сучасних теоріях. *Механізм регулювання економіки*. 2011. №4. С.172-179. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8e9d5769-7773-47d3-919e-43235592d906/content>
131. Кім В.О. SMART-спеціалізація як методологічна основа інноваційної трансформації морегосподарського комплексу України. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали X науково-практичної конференції студентів та молодих*

- вчених з міжнародною участю (20 листопада 2025р., м. Тернопіль). Тернопіль: ЗУНУ. 2025. С.241-244. URL: <http://www.wunu.edu.ua/>
132. Кім В.О., Клецов Є.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Христофоров В.О. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т.2. С.238-248. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/ff493910-251d-4128-b97e-ad8338cd1f11/content> 186
 133. Кім В.О. Менеджмент міжсекторальної взаємодії у прибережних регіонах. *Економічний простір*. 2026. №211. С.116-122. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.116-122>
 134. Кім В.О. Морегосподарський комплекс України: синтез європейських концепцій та національних практик для інноваційної трансформації. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 21 листопада 2025р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2025. С.586-590. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/>
 135. Кім В.О. Соціальна ліцензія на діяльність як інструмент трансформації морегосподарського комплексу України. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Тернопіль-Збараж, 22 травня 2026 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2026. С.358-361. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/1446>
 136. Кластер підтримки Defense Tech розробок в Україні. URL: <https://brave1.gov.ua/>
 137. Князева О.А., Небога Т.В., Голікова О.С. Наукові та прикладні аспекти партнерства для розвитку сталої блакитної економіки Причорномор'я. *Економічні інновації*. 2025. Том 27, Вип. 1 (94). С. 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.1\(94\).62-69](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.1(94).62-69)

138. Ковч Т.Б. Модернізація економіки України як основа післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-05>
139. Кодекс торговельного мореплавства України в редакції від 15.11.2024р. № 176/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80#Text>
140. Корнієнко О.П. Морегосподарська діяльність України в умовах економічної кризи. *Економічний простір*. 2025. № 198. С.63-68. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.63-68>
141. Лисенко Н., Локаєць М. Інноваційні фактори розвитку морської галузі. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. Випуск 34. Частина 2. С.75-83. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-34-00-044>
142. Лисяк Л.В., Качула С.В. Фінансовий механізм публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку територій України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-72>
143. Мартинишин Я.М., Коваленко Є.Я. Методика дослідження трансформаційних процесів підприємств сфери культури і спорту, відпочинку та розваг. 2014. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ekmk_2014_1_8.pdf
144. Матрунчик Д.М. Теоретико-методологічне забезпечення дослідження трансформації поствоєнної економіки: інституційно-територіальний контекст. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-57>
145. Мельниченко М.О. Теоретична концептуалізація поглядів і понять процесів трансформації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and*

- Technology*. 2025. Volume 10. № 1. С.365-369. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-62>
146. Михайлов М.С., Сенкевич О.Ф., Кім В.О., Прокопенко Н.О., Кльоц Ю.Ю. Наукові підходи щодо стратегічного управління інноваційними процесами: регіональні та національні особливості. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. Т.1. С.186-200. DOI: 10.31359/2312-3427-2019-4-1-186
 147. Мінаєва М.О. Підвищення ефективності функціональної діяльності підприємств морегосподарського комплексу України. Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеса: Національний університет «Одеська морська академія». 2024. 100с. URL: <https://repository.onma.edu.ua/>
 148. Морська доктрина України на період до 2035 року. Постанова Кабінету Міністрів України в редакції від 06.01.2026р. № 1307-2009-п. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/243196733>
 149. Негода Ю.В. Методологічні підходи до дослідження процесу системної трансформації аграрного сектору економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №4(45). С.26-32. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/85/82/>
 150. Неустроев Ю.Г. Модернізація економічної системи регіону. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 44–49. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.18.44
 151. Новосяд В.В. Особливості порівняльних досліджень у науці державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2014. №7(9). С.25-36. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/50/50>
 152. Овечкіна О.А. Методологічні конструкти дослідження процесів самоорганізації системних об'єктів. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.95>
 153. Петрушенко М.М., Семенов О.С. (2025). Методологічні положення оцінювання економіко-екологічних збитків курортній і туристично-рекреаційній галузям, спричинених російською війною проти України.

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ, (4(82), 59–67. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-59-67](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-59-67)

154. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України в редакції від 07.11.2025р. № 1137-2019-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
155. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
156. План для реалізації програми Ukraine Facility. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
157. Посилення стійкості України: Офіційний запуск Платформи фінансування сталого розвитку. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/>
158. Про засади державної регіональної політики. Закон України в редакції від 01.01.2025р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
159. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України в редакції від 04.05.2023р. № 179-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
160. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України в редакції від 06.01.2026р. № 548-2013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text>
161. Про морські порти України. Закон України в редакції від 31.10.2025р. № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>
162. Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів. Закон України в редакції від 15.11.2024р. № 3677-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3677-17#Text>
163. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до змін клімату на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2021р. № 1363-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>

164. Рубель О.Є., Агаєв А., Жихарева А.А. Інституційно-когнітивні та нелінійні наукові засади інноваційної «смарт»-спеціалізації морегосподарського комплексу. *Економічні інновації*. 2021. Том 23, Вип. 2(79). С.140-151. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2\(79\).140-151](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2(79).140-151)
165. Садов'як М.С. SWOT і PEST як інструменти стратегічної діагностики конкурентних переваг у житловому будівництві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2023. Випуск 36. С.561-569. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15825239>
166. Сотниченко Л.Л., Табенський С.В., Барінов Д.А. Невизначеність безпеки у стратегічному управлінні розвитком морської транспортної інфраструктури України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. (27). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18830456>
167. Теоретико-методологічні засади формування національної економічної системи в умовах інтеграції у світове господарство: монографія / М.С. Бріль, О.М. Кліменко, М.А. Мащенко та ін.; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента М.С. Бріля. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 208с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/>
168. Тимчасовий морський шлях. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/zernova-initsyatyva>
169. Трунін К.С. Структурування морегосподарського комплексу України. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2014. № 1. С.120-125. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/
170. Тульчинський Р.В. Модернізаційні детермінанти трансформації суспільно-територіальних систем в умовах становлення нового регіоналізму в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 31. С.121-124. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/31_2018/25.pdf

171. Хамініч С.Ю. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48>
172. Ханін С.Г. Проблеми економічного розвитку регіонів, що зумовлюють необхідність модернізації регіональної економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С.232-235. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.232
173. Хмарська І.А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>
174. Хоменко О.М., Черненко М.Е., Крупник Д.Д., Кушнір О.К., Давиденко О.Г., Перелі Д.Д. Цифрові операційні екосистеми будівельних підприємств: SMART-управління, адаптація та трансформація. *Будівельне виробництво*. 2024. №78. С.30-38. URL: <https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/520/252>
175. Череп А.В., Лещенко А.А. Модернізація економіки України в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-68>
176. Чернюк Л.Г. Трансформаційні процеси в економіці. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія Економічні науки 2011. № 1(48). С. 252-256.
177. Чехова І.В. Методичні підходи щодо проведення SWOT-аналізу виробництва олійних культур. *Науково-технічний бюлетень Інституту олійних культур НААН*. 2018. №25. С.144-152. URL: https://bulletin.imk.zp.ua/pdf/2018/25/Chekhova_25.pdf
178. Шайгородський Ю. Поняття «трансформація» як інструмент аналізу соціальних змін. *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. 2010. №4. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/323>
179. Шашина М.В. Вплив інтеграційних процесів на структурну модернізацію регіональних господарських систем. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С.115-124. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-115_124.pdf

180. Шинкар М.Л. Правове забезпечення функціонування морегосподарського комплексу. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstreams/723b2dec-4526-4d36-92f8-db1ede04e5be/download>
181. Шишковський А.О., Бродовська О.Г. Ключові аспекти та пріоритети повоєнного розвитку України. *Інноваційна економіка*. 2023. №2. С.116-124. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.15>

ДОДАТКИ

Додаток А

Шановний експерте!

Запрошуємо Вас взяти участь у науковому дослідженні, присвяченому обґрунтуванню стратегічних напрямів трансформації морегосподарського комплексу України. Ваша думка, як фахівця, є ключовою для системного переосмислення вектору розвитку галузі та формування інтегрованої моделі співпраці морегосподарського комплексу із соціально-економічним простором прибережних регіонів на засадах сталого розвитку.

Анкета є повністю анонімною, а всі отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей у межах дослідження.

Заздалегідь дякуємо за Ваш час та професійний внесок!

1. Оберіть групу, до якої ви належите як експерт:

- Представник менеджменту підприємства морегосподарського комплексу
- Представник органу місцевого самоврядування або державної влади у прибережному регіоні
- Науковець / профільний експерт у сфері морегосподарського бізнесу та менеджменту
- Представник профільної громадської організації або бізнес-асоціації

2. У якій сфері Ви є найбільш компетентним фахівцем?

- Морська логістика
- Портове господарство та стивідорна діяльність
- Морський транспорт: судноплавні компанії, флот
- Суднобудування, судноремонт
- Рибне господарство та аквакультура

- Видобуток корисних копалин на шельфі та використання енергії моря
- Екологічний менеджмент та сталий розвиток
- Рекреація та морський туризм
- Економіка та стратегічне планування
- Регіональне управління та розвиток територій

3. Ваш стаж професійної діяльності у зазначеній сфері:

- 1-5 років
- 5-10 років
- 10-20 років
- Понад 20 років

4. Як Ви оцінюєте рівень координації між керівництвом підприємств морегосподарського комплексу та обласними державними / військовими адміністраціями за 10-бальною шкалою?

5. Як Ви оцінюєте рівень координації між керівництвом підприємств морегосподарського комплексу та органами місцевого самоврядування прибережних територій за 10-бальною шкалою?

6. Які фактори найбільше стримують ефективну взаємодію між морегосподарським бізнесом, державою та громадами? (оберіть не більше 3-х варіантів)

- Відсутність чіткої законодавчої бази для такої взаємодії
- Конфлікт інтересів щодо використання прибережних територій
- Надмірна централізація управління, без урахування специфіки регіону

- Низький рівень довіри між представниками влади та приватними інвесторами
- Брак дієвих платформ для комунікацій
- Корупційні ризики та бюрократичні перепони при погодженні проєктів

7. Який рівень залученості прибережних територіальних громад у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку об'єктів морегосподарського комплексу Ви спостерігаєте?

- Повне ігнорування (рішення приймаються виключно на рівні міністерств або власників підприємств)
- Формальний підхід (громаду інформують про рішення після його прийняття, без реального врахування її інтересів)
- Консультативний рівень (існують громадські ради, але їхній вплив на результат є мінімальним)
- Партнерський рівень (громада є активним учасником у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку об'єктів морегосподарського комплексу)
- Високий рівень інтеграції (інтереси прибережної територіальної громади та підприємств морегосподарського комплексу повністю синхронізовані в стратегіях розвитку)

8. Наскільки гостро наразі відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів для забезпечення стратегічної трансформації морегосподарського комплексу у Вашому регіоні?

- Критичний дефіцит за всіма напрямками (управлінці, інженери, технічні фахівці)
- Брак вузькопрофільних спеціалістів, здатних працювати з новими технологіями
- Дефіцит є помітним, але він компенсується за рахунок внутрішнього навчання та перекваліфікації персоналу

- Проблема не в кількості кадрів, а в їхній низькій мотивації та невідповідності вимогам «блакитної» економіки
- Ситуація стабільна, поточного кадрового потенціалу достатньо для реалізації трансформаційних змін

9. Які фактори, на Вашу думку, найбільше стримують розвиток прибережних територій як єдиної екосистеми з морегосподарським комплексом? (оберіть не більше 3-х)

- Безпекові ризики
- Недосконалість вітчизняного законодавства
- Відсутність інвестицій у «зелені» та «блакитні» технології
- Низький рівень цифровізації
- Конфлікти щодо використання морського простору
- Інша відповідь _____

10. Який напрям трансформації морегосподарського комплексу України є найбільш критичним для виживання і розвитку прибережних громад у повоєнний період? (оберіть не більше 3-х найбільш пріоритетних варіантів)

- Відновлення традиційної портової логістики
- Цифровізація та створення «Smart-портів»
- Розвиток альтернативної морської енергетики
- Розбудова судноремонтних кластерів
- Мультимодальна інтеграція до транспортної мережі ЄС (TEN-T)
- Розвиток секторів «блакитної» економіки
- Екологічна модернізація та ревіталізація прибережних зон
- Формування інноваційно-освітніх центрів морського профілю
- Інша відповідь _____

11. Чи готові підприємства морегосподарського комплексу вашого регіону до впровадження стандартів «блакитної» економіки ЄС у найближчі 3-5 років?

- Повністю готові
- Готові частково (потрібні інвестиції)

- Не готові
- Не вважають це пріоритетом

12. Чи бачите Ви потенціал у створенні міжсекторальних кластерів (наприклад, порти + ІТ-сектор + освіта) для стимулювання «морських» інновацій у регіоні?

- Так, це стратегічний пріоритет, який забезпечить технологічний прорив регіону
- Потенціал є, але бракує механізмів координації між бізнесом, владою та наукою
- Це можливо лише за умови значних іноземних інвестицій та державної підтримки
- Потенціал низький, оскільки сектори морегосподарського комплексу занадто розрізнені та мають конфліктні інтереси
- Це передчасно, зараз головне завдання – фізичне відновлення базової інфраструктури

13. Який сценарій розвитку морегосподарського комплексу ви вважаєте найбільш ймовірним для вашого регіону до 2030 року?

- Поступове відновлення до довоєнного стану з використанням наявних технологічних потужностей та логістичних схем
- Радикальна модернізація на засадах цифровізації, енергоефективності та впровадження екологічних стандартів ЄС
- Тривала стагнація та консервація об'єктів через високі військові ризики, мінну загрозу та обмеження торговельного судноплавства
- Переорієнтація морегосподарського комплексу на нові види діяльності (судноремонт, енергетика моря, марикультура) за часткової втрати традиційного транзитного потенціалу
- Інше _____

14. Хто, на Вашу думку, має відігравати провідну роль (бути драйвером) у процесі стратегічної трансформації морегосподарського комплексу в регіоні?

- Державні органи влади
- Великий приватний бізнес та інвестори
- Міжнародні інституції та донори (ЄС, Світовий банк)
- Місцеві громади та органи місцевого самоврядування
- Науково-освітні центри та інноваційні кластери

15. Наскільки затребуваним, на Ваш погляд, є створення регіональних платформ для спільного пошуку нових ринкових ніш (процес «підприємницького відкриття») за участю влади, бізнесу та науки?

- Критично необхідно для виживання комплексу
- Доцільно для розробки стратегічних планів відновлення
- Важливо, але лише після завершення активної фази бойових дій
- Малопродуктивно, оскільки стратегічні ніші вже визначені державою

Дякуємо за приділений час та експертну оцінку!

Бажаємо успіхів у професійній діяльності!