

УДК 656.61

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-4-6>

**Яворська А.Ф.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та підприємництва  
на морському транспорті  
Національного університету «Одеська морська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4515-4471>*

**Кучер І.С.**

*старший викладач кафедри менеджменту  
та економіки морського транспорту  
Національного університету «Одеська морська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1833-6632>*

**Бурмака Л.О.**

*старший викладач кафедри менеджменту  
та економіки морського транспорту  
Національного університету «Одеська морська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5319-3780>*

**Yavorska Anastasiia**

*Candidate of Science (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Theory  
and Entrepreneurship in Maritime Transport  
National University "Odessa Maritime Academy"*

**Kucher Inha**

*Senior Lecturer of the Department of Management and Economics  
of Maritime Transport  
National University "Odessa Maritime Academy"*

**Burmaka Larysa**

*Senior Lecturer of the Department of Management and Economics  
of Maritime Transport  
National University "Odessa Maritime Academy"*

## **АНТИКРИЗОВА СТІЙКІСТЬ: ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

## **ANTI-CRISIS RESILIENCE: FORMATION OF MECHANISMS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SHIPPING COMPANIES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES**

### **АНОТАЦІЯ**

Актуальність роботи зумовлена тим, що сучасний морський транспорт є критично вразливим до частих криз, через що традиційні управлінські підходи виявляються неефективними і виникає потреба у створенні нових моделей управління, що поєднують антикризові заходи та сталий розвиток. Дослідження пропонує Інтегровану Модель Антикризисової Стійкості (ІМАС), яка базується на трирівневому підході: економічній, екологічній та соціальній стабільності. Ключовим інструментом моделі є система індикаторів (ІІСР), що дозволяє кількісно оцінювати ефективність компанії через показники енергоефективності, безпеки та фінансового покриття. Реалізація цієї стратегії разом із державною підтримкою забезпечує фрахтову незалежність та довгострокову конкурентоспроможність флоту в умовах турбулентності.

**Ключові слова:** сталий розвиток, судноплавні компанії, кризові ситуації, антикризове управління, морський транспорт, інвестиційна діяльність, конкурентоспроможність.

### **ANNOTATION**

The relevance of the work is due to the fact that modern maritime transport is critically vulnerable to frequent crises (geopolitical, financial, environmental, including the IMO 2030/2050 decarbonization requirements), rendering traditional management

approaches ineffective. The existing scientific and practical gaps include the lack of integrated models that would synthesize the principles of crisis management and sustainable development, as well as the absence of clear quantitative methodologies for assessing the impact of crises on the economic, environmental, and social goals of shipping companies. The goal of the study is to develop a comprehensive system for managing the sustainable development of shipping companies in conditions of high crisis turbulence. To achieve this goal and overcome the identified gaps, the paper proposes an Integrated Crisis Resilience Model (ICRM), which implements a three-level approach: economic, environmental, and social sustainability. A key result is the introduction of a system of Integrated Sustainable Development Indicators (ISDI) for the quantitative assessment of resilience: the economic dimension is assessed through the Coverage Ratio; the environmental dimension is assessed through the Energy Efficiency Existing Ship Index (EEXI) and Carbon Intensity Indicator (CII); the social dimension is assessed through the crew safety index and staff turnover rate. The practical implementation of the proposed ICRM allows shipping companies to transition from reactive survival tactics to a proactive strategy of balanced growth. Furthermore, the necessity of implementing a proactive investment strategy and formulating a clear state shipping policy is substantiated as integral mechanisms for ensuring freight

independence and the long-term competitiveness of the fleet. The findings serve as a methodical basis for optimizing fleet management in the face of increasingly stringent international environmental regulations. Ultimately, this approach creates a synergetic effect between operational efficiency and corporate social responsibility in a volatile global market.

**Keywords:** sustainable development, shipping companies, crisis situations, anti-crisis management, maritime transport, investment activity, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світового торговельного судноплавства характеризується екстремальною нестабільністю, що зумовлена каскадом геополітичних, фінансових та екологічних криз. Традиційні підходи до управління морськими транспортними підприємствами, орієнтовані переважно на короткострокову фінансову стабілізацію, виявляються неефективними в умовах стратегічних викликів, таких як жорсткі вимоги декарбонізації (ІМО 2030/2050) та циклічність фрахтового ринку. Проблема полягає у відсутності цілісного механізму, який би дозволив судноплавним компаніям не лише вижити під час турбулентності, а й синхронізувати антикризові заходи з довгостроковими цілями сталого розвитку.

Існує суттєвий розрив між теоретичними засадами сталого розвитку та їхньою практичною реалізацією в кризових умовах. Зокрема, гостро постає питання браку інтегрованих моделей, здатних одночасно забезпечувати економічну ліквідність (швидкість обороту капіталу), екологічну відповідність (індекси ЕЕХІ/СІП), соціальну відповідальність (безпека екіпажу) без втрати конкурентоспроможності. Більш того, дефіцит чітких кількісних методик оцінки впливу криз на ці три виміри стабільності ускладнює прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

Необхідність переходу від реактивного управління до випереджальної інвестиційної стратегії та розробки систем інтегрованих індикаторів сталого розвитку стає критичною для забезпечення фрахтової незалежності та ефективної державної судноплавної політики. Таким чином, актуальним є наукове обґрунтування та розробка комплексної системи управління, яка базується на трирівневій моделі стійкості та здатності трансформувати кризові явища на каталізатор інноваційного оновлення флоту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням антикризової стійкості, сталим розвитком та функціонуванням судноплавних компаній в умовах глобальних викликів займалися Куба В.Г. [1], Мезіна Л.В. [2], Сотниченко Л.Л. [3], Котлубай О.М. [4], які зосереджувалися на механізмі економічної безпеки, фінансової стійкості та антикризового управління підприємствами морської галузі, що є критично важливим в умовах російсько-української війни та післявоєнної відбудови.

Проте, незважаючи на значний науковий внесок, існують суттєві методологічні та

теоретичні прогалини. По-перше, брак чітких кількісних методик для оцінки впливу різних кризових явищ. По-друге, наявна теоретична та методична прогалина полягає у нерозробленості комплексних інтегрованих моделей, здатних синтезувати принципи управління кризами та сталого розвитку, адаптованих саме до унікальних операційних умов морського судноплавства. Це, зрештою, призводить до відсутності універсальних та специфічно адаптованих інструментів антикризового менеджменту для судноплавних компаній.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у гострій потребі судноплавних компаній у розробці та впровадженні науково обґрунтованої, комплексної системи управління сталим розвитком в умовах високої кризової турбулентності, що забезпечить їхню довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість та відповідність глобальним вимогам щодо екологічної та соціальної відповідальності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми:**

- недостатня розробленість інтегрованих моделей, тобто в сучасній науковій літературі бракує комплексних теоретичних та методичних підходів, які б поєднували принципи управління кризовими ситуаціями (антикризове управління, управління ризиками) з концепцією сталого розвитку при їх застосуванні саме до специфіки судноплавного бізнесу;

- відсутність універсальних інструментів антикризового менеджменту: існуючі управлінські інструменти часто є реактивними, а не проактивними. Необхідна розробка специфічних індикаторів та механізмів, які дозволять судноплавним компаніям не лише вижити під час кризи, але й використовувати її як каталізатор для переходу до більш сталих та інноваційних бізнес-моделей.

- не визначено чітких методик для кількісної оцінки впливу різних видів криз на досягнення цілей сталого розвитку в судноплаванні, що ускладнює прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка комплексного науково-методичного підходу до формування механізмів управління антикризовою стійкістю судноплавних компаній, що інтегрують цілі сталого розвитку для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу в умовах турбулентного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління сталим розвитком судноплавних компаній є критично важливим для їхнього виживання та ефективного функціонування, особливо в умовах нестабільності світового фрахтового ринку та кризових ситуацій. Інтенсивність використання виробничого потенціалу компанії формується під впливом структури ринку транспортних послуг, загального стану світового судноплавства та впровадження науково-технічного прогресу. Зростання цієї інтенсивності

досягається через підвищення конкурентоспроможності, орієнтацію на економічність в умовах пасивного фрахтового ринку, а також завдяки удосконаленню організації та менеджменту. Інтенсивність управління сталим розвитком торговельного судноплавства відображає ступінь напруженості функціонування основного капіталу та оптимальність технологічних процесів. При прийнятті інвестиційних рішень щодо розвитку виробничого потенціалу морських транспортних підприємств необхідно враховувати взаємну зміну ролі різних видів ресурсів у формуванні кінцевих результатів і витрат [2].

З огляду на необхідність інтеграції, управління сталим розвитком у кризових ситуаціях повинно базуватися на інтегрованій моделі антикризової стійкості (ІМАС). Ця модель виходить за рамки традиційного антикризового управління, оскільки її метою є не просто фінансова стабілізація, а й узгодження коротко-строкових антикризових заходів із довгостроковими цілями сталого розвитку.

ІМАС передбачає трирівневий підхід, який відображає основні виміри сталого розвитку:

- економічна стійкість (рівень I): забезпечення ліквідності, максимізація потоку реальних грошей та швидкості обороту фрахту, а також стратегічне управління капіталом та інвестиціями за критерієм високої норми прибутковості;

- екологічна стійкість (рівень II): незважаючи на фінансову нестабільність, управління екологічними ризиками включає планування інвестицій у «зелені» технології та паливо відповідно до вимог ІМО 2030/2050, що мінімізує майбутні регуляторні та операційні витрати;

- соціальна стійкість (рівень III): зосередження на безпеці та добробуті моряків, збереженні кваліфікованого персоналу та підтримці соціальної відповідальності, навіть коли кризи створюють тиск на скорочення штату.

Ефективність ІМАС значною мірою залежить від здатності компанії перетворити кризові явища на каталізатор для інновацій та переходу до більш сталих бізнес-моделей.

У кризових умовах, коли пріоритетом стає оптимізація витрат, компанії повинні застосовувати випереджальну інвестиційну стратегію, спрямовану на:

- оцінку ризику застарівання активів: визначення внутрішньої вартості транспортної потужності з урахуванням зростаючих екологічних штрафів та вартості палива.

- раціональні напрями інвестицій: перехід до більш економічних джерел фінансування та інвестування у енергоефективні рішення (наприклад, оптимізація швидкості, встановлення технологій утилізації тепла), що забезпечує не лише відповідність, а й підвищує конкурентоспроможність флоту.

Стратегічні рішення у торговельному суднопластві структуруються на основі організаційно-економічних відносин судноплавних

компаній на світовому ринку, які, з одного боку, підпорядковані загальним принципам максимізації чистого доходу, а з іншого – мають бути узгоджені з обраною стратегією конкурентоспроможного розвитку. Особливу групу становлять стратегічні рішення, спрямовані на управління стійкістю компанії, які можуть мати економічні, ресурсні, технічні та організаційні цілі. Ці стратегії націлені на досягнення запланованих параметрів, їх збереження та максимальну реалізацію реального потенціалу [3].

Базовою стратегією є орієнтація на приріст прибутку та підтримання стабільності його формування. Залежно від фінансових можливостей і стану світового ринку, компанії стикаються з проблемами утримання позиції, забезпечення беззбиткової експлуатації, розширення операторської діяльності, оптимізації провізної спроможності та диверсифікації. Управління економічною стійкістю повинно охоплювати контроль за збереженням або підвищенням темпів економічного зростання, досягненням конкурентних параметрів якості, інтенсифікацією використання потенціалу, структурною трансформацією капіталу та ефективними формами управління інвестиційною діяльністю протягом життєвого циклу.

Стратегія випереджальної інвестиційної діяльності спрямована на постійне розширення та вдосконалення основного капіталу з метою управління інвестиціями за критерієм високої норми прибутковості. Аналіз інвестиційної привабливості вимагає визначення внутрішньої вартості транспортної потужності, необхідної норми прибутковості та рівня ризику, який має бути адекватним прогнозованій прибутковості [4]. Важливо контролювати рух внутрішньої (розрахункової) вартості основного капіталу, яка є прихованою цінністю акцій. Масштаби та терміни реалізації інвестиційної програми обмежуються реальністю ризику порушення стабільності функціонування флоту та поведінкою конкурентів. Раціональні напрями інвестиційної діяльності включають вибір найбільш економічних джерел фінансування, забезпечення максимальної тривалості конкурентної стійкості та стійкості оперування на пріоритетній вантажній базі. Інвестиційний процес обґрунтовується на критеріях збереження і приросту капіталу та оптимальності рівня поточного доходу. Конкурентна стійкість залежить від достатності розрахункових показників майбутніх грошових потоків, ставки дисконтування та рівня ризику. Управління надійністю операторської діяльності вимагає формування державної структури управління безпекою судноплавства, національного законодавства про безпеку та чіткості контролю державою порту відповідності суден міжнародним стандартам. Ефективність стратегії значною мірою залежить від точності відповідності наукових методів реальним потребам; при цьому розрізняють «планову», «підприємницьку» стратегії та стратегію «використання

попереднього досвіду», яка особливо актуальна в умовах нестабільного середовища. У морському транспорті, який є цілісною системою на глобальному рівні з високою активністю середовища оперування, нестабільність ринку транспортних послуг призводить до зниження ролі довгострокових відносин, обмеження використання лізингу та зростання частки операторських судноплавних компаній.

Для вирішення проблеми відсутності чітких методик кількісної оцінки впливу криз на сталий розвиток, пропонується використовувати систему інтегрованих індикаторів сталого розвитку (ПСР), яка може вимірювати не лише економічні збитки від кризи, але й її вплив на екологічні та соціальні зобов'язання компанії.

В економічному вимірі індикатором є коефіцієнт покриття поточних зобов'язань (Кп) або інші показники ліквідності та прибутковості.

Кризи призводять до різних коливань фрахтових ставок та зростання операційних витрат. Кількісна оцінка через Кп дозволяє контролювати, чи забезпечує компанія беззбиткову експлуатацію та оптимальний рівень поточного доходу в умовах непередбачуваності. Це забезпечує фінансову та функціональну стійкість.

В екологічному вимірі індикатор – індекс енергоефективності судна (ЕЕХІ) або інтенсивність викидів вуглецю (СІІ).

Незважаючи на фінансову нестабільність, галузь стикається з посиленням регуляторних вимог щодо декарбонізації (ІМО 2030/2050). Кількісна оцінка за цими індикаторами вимірює темп інвестицій у «зелені» технології. Якщо показники ЕЕХІ/СІІ погіршуються під час кризи, це є сигналом того, що компанія відкладає необхідні інвестиції, що загрожує її довгостроковій конкурентоспроможності та відповідності глобальним вимогам.

В соціальному вимірі до індикаторів відносяться: індекс безпеки екіпажу (частота інцидентів) та плинність кадрів.

Кризи створюють ризики для безпеки та добробуту моряків (наприклад, під час пандемій чи воєнних конфліктів). Також може виникнути спокосу скорочення персоналу. Кількісна оцінка цих індикаторів дозволяє контролювати, чи не призводить антикризове управління до погіршення соціальної відповідальності компаній та чи підтримується надійність операторської діяльності.

Аналіз цих показників дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення і контролювати фінансову та функціональну стійкість компанії.

Економічний розвиток морської інфраструктури, що має циклічність з періодами інтенсифікації, вимагає безперервного планування та фінансування для підтримання конкурентоспроможності. Удосконалення управління має базуватися на прискоренні доставки вантажів та оптимізації розподілу обмежених ресурсів. До основних чинників, що зумовлюють

конкурентоспроможність флоту, належать: активне використання світових господарських зв'язків, стабільність вантажопотоків, оптимальність співвідношень ефективності інвестиційної, експлуатаційної діяльності та сервісного обслуговування, а також наявність чіткої державної судноплавної політики та джерел фінансування. Показники ефективності економічних рішень повинні забезпечувати фінансову та функціональну стійкість, ґрунтуючись на надійному противитратному механізмі [5]. Економічна конкурентоспроможність залежить від наявності джерел фінансування інвестиційних програм. Для національного морського транспорту пріоритетом є забезпечення конвенційної квоти зовнішньоекономічних перевезень з урахуванням економічності, надійності та безпеки, а не максимальна участь в освоєнні фрахтового ринку. Максимізація потоку реальних грошей і швидкість обороту фрахту є ключовими критеріями оптимальності розвитку флоту. Реалізація сталого функціонування нерозривно пов'язана з проблемою формування резервів та економічним ризиком, що визначається комерційними принципами та місцем компанії в управлінні конкурентною стійкістю.

В умовах, що швидко змінюються, та дефіцитності ресурсів, зростає актуальність розроблення чіткої державної судноплавної політики для підвищення ефективності та забезпечення фрахтової незалежності. Основними результатами такої політики є досягнення макроекономічної, позасистемної (споживчої) та кластеризації підприємницької/галузевої ефективності. Серед приватних цілей виділяють забезпечення умов відтворення капіталу, збереження прибутку, удосконалення структури господарства та урівноваження платіжних балансів [6]. Ключове значення має здатність морського комплексу забезпечити оптимальний стан платіжного балансу за рахунок експорту транспортних послуг та політики фрахтового захисту. Система державного забезпечення оптимальності функціонування повинна включати податкове, митне, амортизаційне, інвестиційне, кредитне регулювання та систему субсидування. Державна політика у сфері зовнішньоекономічної діяльності має створювати сприятливі економіко-політичні умови для співробітництва та захищати національні інтереси від нечесної конкуренції. У контексті міжнародного співробітництва важлива функція узгодження транспортної політики з європейськими країнами, включаючи структурну, тарифну політику, технічні параметри та норми, що сприяє створенню єдиного транспортного ринку. Проведення єдиної торговельно-транспортної політики є важливим резервом для розвитку експорту транспортних послуг.

**Висновки.** Управління сталим розвитком судноплавних компаній в умовах світової нестабільності та циклічності фрахтового ринку є критичною передумовою для їхнього виживання

та ефективного функціонування. Інтенсивність використання виробничого потенціалу та конкурентоспроможність компаній досягається через постійне удосконалення організації, менеджменту та інвестування в науково-технічний прогрес. У цьому контексті, прийняття інвестиційних рішень вимагає постійного врахування динаміки ролі різних ресурсів у формуванні кінцевих результатів та витрат.

Для забезпечення стійкості в умовах криз, традиційне антикризове управління має бути замінене на Інтегровану Модель Антикризової Стійкості (ІМАС). Ця модель виходить за межі простої фінансової стабілізації, прагнучи узгодити короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями сталого розвитку.

Ефективність ІМАС залежить від здатності компанії перетворити кризові явища на каталізатор для інновацій.

Для вирішення проблеми відсутності чітких методик кількісної оцінки впливу криз на сталий розвиток, пропонується використовувати систему Інтегрованих Індикаторів Сталого Розвитку (ІІСР). Ця система дозволяє вимірювати не лише економічні збитки, а й вплив криз на екологічні та соціальні зобов'язання компанії:

В цілому, конкурентна стійкість судноплавного флоту залежить від оптимізації співвідношень ефективності інвестиційної, експлуатаційної та сервісної діяльності. У нестабільному середовищі ключового значення набуває державна судноплавна політика, спрямована на забезпечення фрахтової незалежності, максимізацію підприємницької ефективності та узгодження транспортної політики з міжнародними (європейськими) партнерами, що створює сприятливі економіко-політичні умови для сталого функціонування та розвитку національного морського комплексу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коба В. Г., Семенчук Т. Б., Заячук Р. В. Відновлення транспортної інфраструктури України: виклики та можливості у післявоєнний період. *Національні інтереси України*. 2025. № 3(8). С. 813–824. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-813-824](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-813-824)
2. Мезіна Л. В., Головченко О. М. Інноваційні підходи до управління внутрішнім водним транспортом: максимізація ефективності в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 975. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.9>
3. Сотниченко Л. Л., Павленко В. А., Задерей А. Є., Сівань А. С. Особливості формування прибутку судноплавної компанії. *«Наука і техніка сьогодні» Серія «Економіка»: журнал*. 2022. № 11(11). С. 61–73. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-11\(11\)-61-72](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-11(11)-61-72)
4. Котлубай О. М. Теорія і методологія розвитку транспортно-технологічних систем перевезення вантажів. Одеса : ІПРЕД НАН України, 2012. 200 с.
5. Mezina L. V. Parametric features of the development of the water transport system of Ukraine. The V International scientific and practical conference «New information technologies of business management: problems and prospects for development», February 03–05, 2025, Munich, Germany. 216 p. P. 31–34.
6. Babachenko M. V., Teryubenko M. V. Теоретичний аспект адаптації морської галузі України до нових реалій. *«Наука і техніка сьогодні», серія «Економіка»*. 2024. № 8(36). С. 229–241. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-229-241](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-229-241)
7. Nitsenko V. Mismanagement in Ukraine. *Problems of Management in the 21st Century*. 2020. Vol. 15(1). pp. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.33225/pmc/20.15.04>
8. Babachenko M. V., Golubkova I. A., Yavorska A. F., Lysenko N. S., Kucher I. S. Управління підприємствами морського транспорту в умовах невизначеності. *Вчені записки. КНЕУ*. 2024. Вип. 35 (2). С. 49–63. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-14>

#### REFERENCES:

1. Koba V. H., Semenchuk T. B., Zaiachuk R. V. (2025). Vidnovlennia transportnoi infrastruktury Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti u pisliavoiennnyi period [Creation of transport infrastructure of Ukraine: possibilities and opportunities in the post-war period]. *Natsionalni interesi Ukrainy*, no. 3(8), pp. 813–824.
2. Mezina L. V., Holovchenko O. M. (2024) Innovatsiini pidkhydy do upravlinnia vnutrishnim vodnym transportom: maksymizatsiia efektyvnosti v suchasnykh umovakh [Innovative approaches to managing inland water transport: maximizing efficiency in modern minds]. *Efektivna ekonomika*, no. 975.
3. Sotnychenko L. L., Pavlenko V. A., Zaderai A. Ie., Sivan A. S. (2022). Osoblyvosti formuvannia prybutku sudnoplavnoi kompanii [Features of shaping the profit of a shipping company]. *"Nauka i tekhnika sohodni" Seriya "Ekonomika"*, no. 11(11), pp. 61–73.
4. Kotlubai O. M. (2012). Teoriia i metodolohiia rozvytku transportno-tekhnolohichnykh system perevezennia vantazhiv [Theory and methodology for the development of transport and technological systems for the transportation of goods]. Kotlubay O.M. Odesa: IPRED NASU, 200 p.
5. Mezina L. V. (February 03–05, 2025). Parametric features of the development of the water transport system of Ukraine. The V International scientific and practical conference "New information technologies of business management: problems and prospects for development". Munich, Germany. 216 p. Pp. 31–34.
6. Babachenko M. V., Tehubenko M. V. (2024). Teoretychnyi aspekt adaptatsii morskoi haluzi Ukrainy do novykh realii [The theoretical aspect of the adaptation of the sea gales of Ukraine to new realities]. *"Nauka i tekhnika sohodni", seriya "Ekonomika"*, no. 8(36), pp. 229–241.
7. Nitsenko V. (2020) Mismanagement in Ukraine. *Problems of Management in the 21st Century*, vol. 15(1), pp. 4–8.
8. Babachenko M.V., Holubkova I.A., Yavorska A.F., Lysenko N.S., Kucher I. S. (2024). Upravlinnia pidpriemstvamy morskoho transportu v umovakh nevyznachenosti [Management of maritime transport enterprises in the minds of insignificance]. *Vcheni zapysky. KNEU*, is. 35 (2), pp. 49–63.

Стаття надійшла: 23.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025