

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-122>

УДК 656.6:338.49(477)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURIAL BUSINESS MODELS IN UKRAINE'S WATER TRANSPORT SECTOR

Осадчий Максим Леонідович

аспірант,

Одеський національний економічний університет

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8290-975X>

Osadchy Maksym

Odessa National Economic University

У статті досліджено процес трансформації бізнес-моделей у водному транспорті України в контексті переходу від традиційної державної моделі управління до підприємницьких та гібридних форматів господарювання. Обґрунтовано, що домінування адміністративно-ієрархічних підходів, жорстке регуляторне середовище та обмежена автономія державних підприємств зумовили низьку адаптивність галузі до ринкових і технологічних змін. На основі інституційного підходу розкрито логіку еволюції бізнес-моделей під впливом реформування державного управління, розвитку механізмів державно-приватного партнерства, концесій та європейської інтеграції. Запропоновано концептуальне порівняння державної, підприємницької та гібридної бізнес-моделей у водному транспорті за ключовими критеріями ефективності, управлінської гнучкості, інвестиційної активності та інноваційного потенціалу. Особливу увагу приділено спеціалізованим підприємницьким моделям у суміжних сегментах, зокрема стивідорній діяльності, які демонструють підвищену здатність до інтеграції у глобальні логістичні ланцюги. Доведено, що трансформація бізнес-моделей є необхідною умовою модернізації водного транспорту України, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Ключові слова: водний транспорт, бізнес-модель, підприємницька діяльність, управління, концесія, інституційне середовище, стивідорна діяльність.

The relevance of this study is determined by the need to modernize the functioning system of Ukraine's water transport sector in the context of European integration, increasing global competition within the transport and logistics space, as well as wartime and post-war challenges that intensify the need to improve managerial efficiency and attract investment. The purpose of the article is to analyze the transformation of business models in Ukraine's water transport sector, with a focus on the transition from the traditional state-owned model to entrepreneurial and hybrid forms of economic activity. The methodological framework of the study is based on the institutional approach, concepts of entrepreneurship, and business model theory. The research employs methods of scientific generalization, comparative analysis, structural and logical modeling, as well as a systems approach to examine the relationships between ownership forms, governance mechanisms, and economic performance in the water transport sector. The results of the study substantiate that the traditional state business model is characterized by limited managerial flexibility, low innovative activity, and dependence on budgetary financing, which constrains the development of the sector. It is established that the implementation of entrepreneurial and hybrid business models contributes to the diversification of revenue sources, increased investment attractiveness, and enhanced adaptability of water transport enterprises. Specialized entrepreneurial models in related segments, particularly in stevedoring activities, are identified as demonstrating a high potential for integration into international logistics chains. The practical value of the obtained results lies in their potential application by public authorities and business entities in the formation of transport and port policies, the development of strategies for water transport enterprises, as well as in the implementation of public-private partnership and concession mechanisms.

Keywords: water transport, business model, entrepreneurial activity, management, concession, institutional environment, stevedoring activity.



Постановка проблеми. Водний транспорт України традиційно відіграє стратегічну роль у забезпеченні національної безпеки, розвитку зовнішньої торгівлі та інтеграції країни у глобальні логістичні ланцюги. Проте, попри наявність значного природно-географічного потенціалу та розвиненої портової інфраструктури, ефективність функціонування галузі залишається обмеженою через застарілі адміністративні підходи до управління, низьку гнучкість державних підприємств та інституційну інерційність. Ці фактори обмежують здатність українських портів і операторів швидко реагувати на ринкові виклики, впроваджувати інновації та залучати приватні інвестиції.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю перегляду класичної державної бізнес-моделі водного транспорту та формування сучасних підприємницьких форматів господарювання, здатних підвищувати конкурентоспроможність галузі, забезпечувати ефективне використання ресурсів і сприяти інтеграції у міжнародні транспортно-логістичні системи. В умовах європейської інтеграції, модернізації інфраструктури та викликів, пов'язаних із воєнними та післявоєнними наслідками, трансформація бізнес-моделей стає не лише економічною, а й інституційною потребою, визначаючи здатність водного транспорту України до сталого розвитку та інноваційного оновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових публікацій засвідчує, що проблематика бізнес-моделей, підприємництва та розвитку транспортної інфраструктури є предметом активних досліджень вітчизняних науковців. У працях А. О. Касич та І. В. Рафальської [1] розкрито теоретичні засади та типологію бізнес-моделей підприємств, що формує методологічну основу галузевих досліджень. Еволюційні аспекти розвитку підприємництва в умовах ринкової трансформації економіки висвітлює А. А. Дюк [3], акцентуючи роль інновацій і конкуренції. Стратегічні орієнтири розвитку транспортної системи України в контексті євроінтеграції досліджують О. С. Костюк та Ю. С. Костюк [4], підкреслюючи необхідність оновлення управлінських моделей. Інституційні трансформації транспортного комплексу в умовах воєнних викликів та потреби інноваційного відновлення аналізують О. А. Михальченко та Л. І. Райчева [5]. Теоретичні засади реалізації бізнес-моделей у портовій галузі розглядають С. М. Мінакова та І. М. Ненно [7], а методи багатокритеріального моделювання у діяль-

ності транспортних підприємств пропонують А. Гончаров і С. Могілей [8]. Питання впровадження концесій та державно-приватного партнерства у портовій сфері висвітлюють О. О. Карпенко, В. П. Власова [9], Є. М. Ключева та В. Д. Пилипюк [10]. Водночас питання цілісної трансформації підприємницьких моделей водного транспорту України з урахуванням сучасних інституційних викликів залишаються недостатньо систематизованими.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність численних досліджень у сфері управління водним транспортом та інституційного аналізу транспортної інфраструктури, ряд ключових аспектів трансформації бізнес-моделей залишається недостатньо вивченим. Більшість робіт фокусуються на державних підприємствах як на основних суб'єктах водного транспорту, що призводить до недостатньої уваги до підприємницьких і гібридних моделей функціонування портових та суміжних сегментів. Водночас саме ці моделі демонструють високий потенціал для підвищення ефективності, інноваційності та інтеграції українських портів у міжнародні логістичні ланцюги.

Метою статті є аналіз трансформації бізнес-моделей у водному транспорті України з оцінкою переходу від традиційного державного управління до підприємницьких та гібридних форматів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці поняття бізнес-моделі розглядається як узагальнена логіка створення, доставки та привласнення економічної цінності суб'єктом господарювання в межах певного ринкового та інституційного середовища [1]. На відміну від традиційного виробничо-функціонального підходу, бізнес-модель акцентує увагу не лише на ресурсах і технологіях, а й на механізмах взаємодії з контрагентами, споживачами, державними інститутами та фінансовими структурами. Для інфраструктурних галузей, зокрема водного транспорту, ця категорія набуває особливої ваги, оскільки економічні результати діяльності тут безпосередньо залежать від регуляторних режимів, форм власності та характеру публічно-приватної взаємодії.

Водний транспорт історично формувався як сфера з домінуванням державної участі, що було зумовлено його стратегічним значенням для національної безпеки, зовнішньої торгівлі та територіальної цілісності. У межах

такої парадигми бізнес-модель підприємств водного транспорту ґрунтувалася переважно на адміністративно-розподільчих механізмах, жорсткій вертикалі управління, обмеженій автономії господарських рішень і слабко вираженій орієнтації на ефективність та інновації. Державна форма власності визначала не лише організаційну структуру підприємств, але й логіку їх функціонування, де економічні результати часто поступалися фіскальним, соціальним або політичним цілям [2].

З позицій інституційної економіки така модель може бути охарактеризована як результат дії формальних інститутів, що закріплювали монопольне становище держави у сфері управління портовою інфраструктурою, а також неформальних практик, які відтворювали інерційність управлінських рішень і низьку адаптивність до змін ринкового середовища. Водночас накопичення структурних дисбалансів, зростання витрат, зношеність інфраструктури та обмеженість бюджетних ресурсів поступово актуалізували потребу у перегляді усталених бізнес-моделей та пошуку альтернативних форматів організації діяльності у водному транспорті.

Теоретичною основою такої трансформації є поєднання інституційного підходу з концепціями підприємництва та нової теорії підприємства. У межах цього підходу бізнес-модель розглядається як адаптивна конструкція, що змінюється під впливом інституційних стимулів і обмежень. Зміна «правил гри», зокрема у сфері доступу до активів, тарифоутворення, концесійних механізмів та регуляторної прозорості створює передумови для виникнення підприємницьких форм господарювання, орієнтованих на підвищення ефективності, залучення інвестицій і довгострокову конкурентоспроможність [3].

Для України додатковим чинником трансформації бізнес-моделей у водному транспорті стали процеси європейської інтеграції, гармонізації транспортної та портової політики з нормами ЄС, а також необхідність відновлення та модернізації інфраструктури в умовах воєнних і післявоєнних викликів. У цих умовах збереження виключно державної моделі управління дедалі більше вступає в суперечність із потребами галузі, що потребує значних капіталовкладень, управлінської гнучкості та інноваційних рішень [4]. Саме тому трансформація бізнес-моделей постає не як ідеологічний вибір, а як економічно обумовлений процес адаптації до нових інституційних реалій.

Інституційні передумови такої трансформації включають, по-перше, реформування системи державного управління водним транспортом із розмежуванням регуляторних і господарських функцій; по-друге, розвиток механізмів державно-приватного партнерства та концесій як інструментів залучення приватного капіталу; по-третє, формування більш прозорого та передбачуваного правового середовища для підприємницької діяльності у портах і суміжних сегментах логістики [5]. У сукупності ці чинники створюють основу для переходу від адміністративної логіки функціонування до підприємницької, де ключовим стає не статус власності, а здатність суб'єкта формувати ефективну бізнес-модель у межах заданих інституційних рамок.

Цей процес не означає повної відмови від державної участі, а передбачає її переосмислення в бік створення умов для розвитку підприємницьких форматів господарювання. Перехід від моделі державного адміністрування до підприємницьких форматів господарювання не має лінійного характеру та відбувається у формі поєднання старих і нових управлінських підходів, що співіснують у межах єдиного транспортно-логістичного простору [6]. У цьому контексті бізнес-модель виступає своєрідним «індикатором» глибини трансформацій, оскільки вона акумулює зміни у формах власності, механізмах управління, джерелах доходів і способах створення доданої вартості.

Традиційна державна бізнес-модель у водному транспорті ґрунтувалася на функціональному поділі повноважень між центральними органами виконавчої влади та підпорядкованими їм підприємствами (рис. 1). Основною метою такої моделі було забезпечення безперервності транспортного процесу та виконання загальнодержавних завдань, тоді як питання економічної ефективності, клієнтоорієнтованості та інноваційного розвитку залишалися вторинними. Доходи підприємств формувалися переважно за рахунок регульованих тарифів і портових зборів, а інвестиційні рішення значною мірою залежали від бюджетного фінансування або політичних пріоритетів.

Поступове вичерпання потенціалу цієї моделі стало очевидним на тлі зростання конкуренції між портами, розвитку альтернативних транспортних коридорів та інтеграції України у глобальні логістичні ланцюги. У відповідь на ці виклики почали формуватися підприємницькі бізнес-моделі, орієнтовані на комерціалізацію портових послуг, диверсифі-



Рис. 1. Традиційна державна бізнес-модель у водному транспорті України

Джерело: сформовано автором на основі [7-8]

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

кацію джерел доходів та активне залучення приватного капіталу (рис. 2). Ключовою рисою таких моделей є перехід від управління активами до управління потоками – вантажними, фінансовими, інформаційними, що дозволяє підвищити гнучкість і адаптивність підприємств водного транспорту.

Еволюція бізнес-моделей у водному транспорті України супроводжується також трансформацією управлінських підходів: від ієрар-

хічних структур до більш децентралізованих форм організації, від домінування адміністративних рішень до використання ринкових інструментів планування та контролю. Це створює передумови для підвищення економічної ефективності, але водночас актуалізує питання порівняльної результативності різних бізнес-моделей та їх здатності забезпечувати сталий розвиток галузі в довгостроковій перспективі.

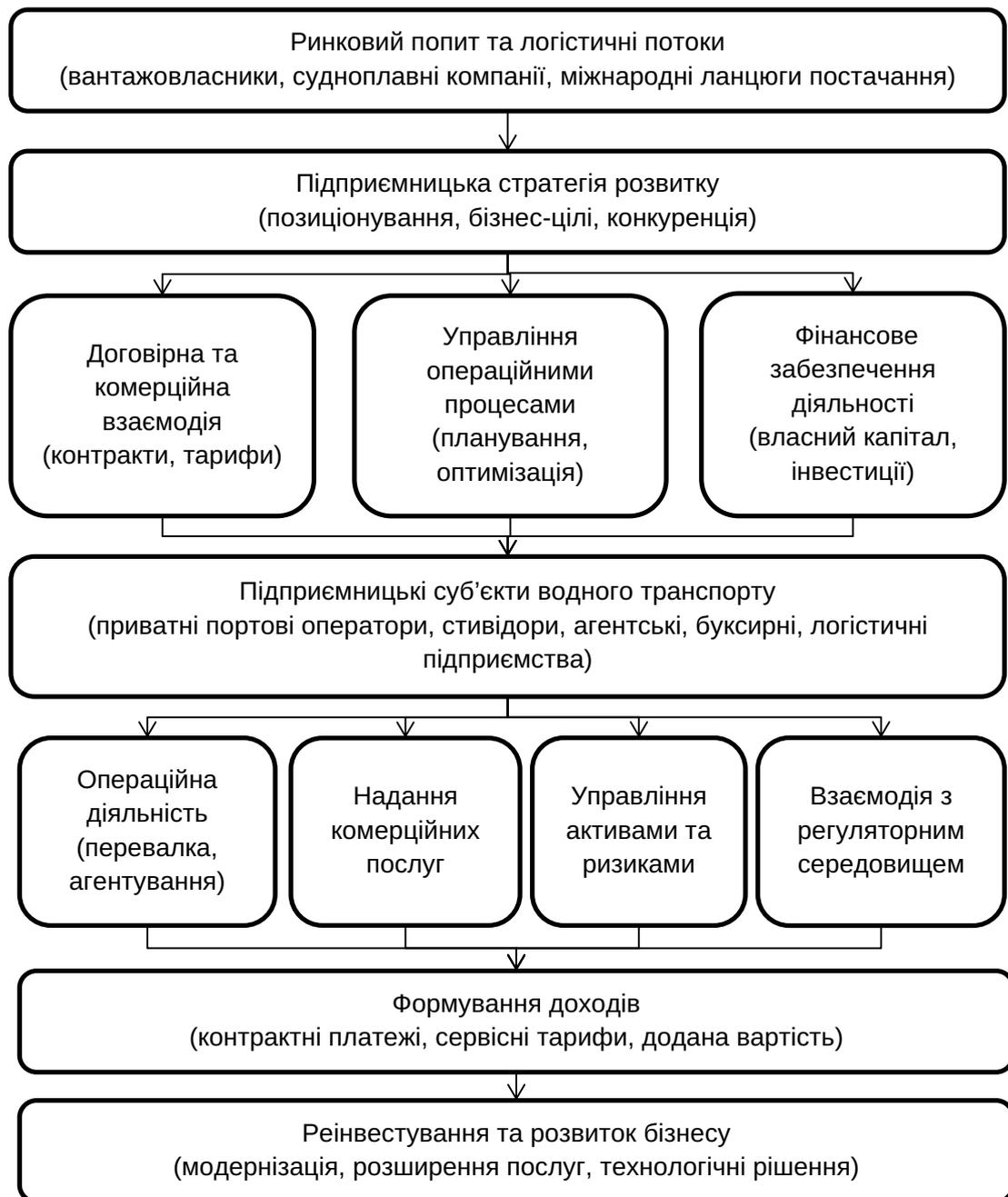


Рис. 2. Підприємницька бізнес-модель у водному транспорті України

Джерело: сформовано автором

Порівняльна оцінка ефективності державних і підприємницьких бізнес-моделей у водному транспорті України представлена в таблиці 1.

Суттєвим етапом еволюції бізнес-моделей стало впровадження механізмів державно-приватного партнерства та концесій, які заклали інституційну основу для перерозподілу ризиків і відповідальності між державою та бізнесом. У межах цих форматів держава зберігає стратегічний контроль над інфра-

структурними об'єктами, водночас надаючи приватним операторам можливість реалізувати підприємницькі ініціативи, інвестувати у модернізацію та впроваджувати сучасні управлінські практики [9-10]. Таким чином, бізнес-модель водного транспорту набуває гібридного характеру, поєднуючи публічні та ринкові елементи (рис. 3).

Окремого значення набуває поява спеціалізованих підприємницьких бізнес-моделей у суміжних сегментах водного транспорту –

Таблиця 1

Порівняльна характеристика державних і підприємницьких бізнес-моделей у водному транспорті України

Критерій порівняння	Державна бізнес-модель	Підприємницька бізнес-модель
Форма власності та контроль	Домінування державної власності, централізований контроль з боку органів влади	Приватна або змішана власність, автономія управлінських рішень
Мета діяльності	Забезпечення стратегічних і суспільних функцій, фіскальні та соціальні пріоритети	Максимізація економічної ефективності, прибутковості та ринкової частки
Логіка формування доходів	Регульовані тарифи, портові збори, обмежена диверсифікація доходів	Комерційні послуги, гнучке ціноутворення, диверсифіковані джерела доходів
Інвестиційна активність	Обмежена бюджетними можливостями та процедурними обмеженнями	Висока за умови стабільного інституційного середовища, орієнтація на довгострокові інвестиції
Управлінська гнучкість	Низька, домінування адміністративних процедур і ієрархічних рішень	Висока, використання стратегічного менеджменту та ринкових інструментів
Схильність до інновацій	Обмежена, інновації мають фрагментарний характер	Висока, інновації є джерелом конкурентних переваг
Роль держави	Власник, регулятор і оператор одночасно	Регулятор і гарант інституційних умов
Потенціал сталого розвитку	Обмежений без залучення приватного капіталу	Високий за умов прозорого та передбачуваного інституційного середовища

Джерело: сформовано автором

стивідорній діяльності, судноплавному агентуванні, буксирних і сервісних послугах, цифрових логістичних платформах (рис. 4).

На відміну від класичних державних підприємств, ці суб'єкти господарювання будують свою діяльність на принципах конкуренції, клієнтоорієнтованості та інноваційності, що дозволяє їм швидше реагувати на зміни попиту та технологічні виклики. Водночас їхня ефективність значною мірою залежить від якості інституційного середовища, зокрема прозорості регуляторних процедур і стабільності «правил гри».

Таким чином, аналіз трансформації бізнес-моделей у водному транспорті України демонструє поступовий перехід від адміністративно-орієнтованих державних структур до підприємницьких форматів господарювання, де ключовими стають ефективність, інноваційність і гнучкість управління. Водночас розвиток галузі не відбувається у вакуумі: він тісно пов'язаний із якістю інституційного середовища, доступністю фінансування, прозорістю регуляторних процедур та здатністю держави забезпечувати баланс між страте-

гічним контролем і стимулюванням підприємницької активності.

У цьому контексті гібридні та спеціалізовані бізнес-моделі, орієнтовані на приватних операторів та суміжні сегменти логістики, виступають як важливий механізм адаптації до сучасних ринкових та технологічних викликів. Вони не лише підвищують конкурентоспроможність портів і операторів, а й сприяють інтеграції українського водного транспорту у глобальні логістичні ланцюги, створюючи умови для сталого розвитку та ефективного використання наявних ресурсів.

Подальший розвиток бізнес-моделей у водному транспорті України буде визначатися здатністю суб'єктів господарювання адаптуватися до нових економічних та інституційних реалій, інтегрувати цифрові та інноваційні рішення, а також ефективно поєднувати державні та ринкові механізми управління. З огляду на це, трансформація бізнес-моделей можна розглядати як безперервний процес, що визначає конкурентоспроможність галузі, формує нові стандарти управління і створює основу для подальших досліджень

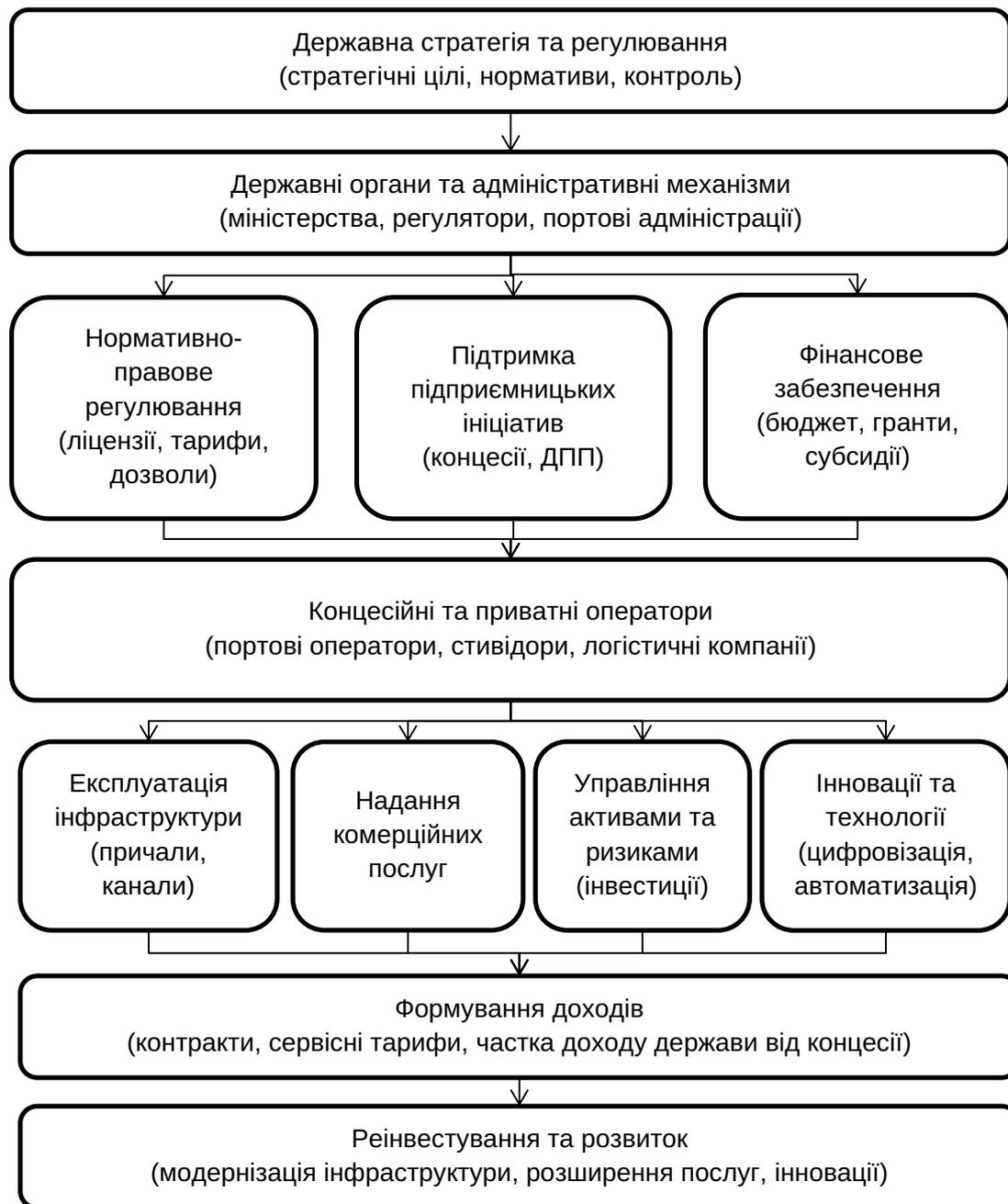


Рис. 3. Гібридна (концесійна) бізнес-модель у водному транспорті України

Джерело: сформовано автором

у сфері транспортної економіки та інституційного розвитку.

Висновки. Трансформація бізнес-моделей у водному транспорті України від державного адміністрування до підприємницьких форматів є об'єктивним наслідком змін у ринковому та інституційному середовищі. Аналіз показав, що традиційна державна модель характеризувалася централізованим контролем, обмеженою автономією підприємств, фокусом на стратегічних і соціальних цілях та

низькою гнучкістю управлінських рішень, що обмежувало економічну ефективність і інноваційний потенціал галузі.

Впровадження підприємницьких бізнес-моделей сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності, формуванню гнучких управлінських структур, диверсифікації джерел доходів і активному використанню інноваційних рішень. Поява гібридних та спеціалізованих моделей, зокрема у сегменті стивідорних послуг, судноплавного



Рис. 4. Спеціалізована підприємницька бізнес-модель у водному транспорті України на прикладі стивідорної діяльності

Джерело: сформовано автором

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

агентування, буксирних і сервісних операцій, демонструє ефективне поєднання державного регулювання та ринкової ініціативи, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів

та інтегрувати український водний транспорт у міжнародні логістичні ланцюги.

Таким чином, трансформація бізнес-моделей виступає ключовим механізмом модер-

нізації галузі, формуючи передумови для сталого розвитку, залучення інвестицій і підвищення ефективності функціонування водного транспорту України. Подальший прогрес залежатиме від здатності держави забезпечу-

вати стабільні та прозорі інституційні умови, а підприємницьких структур – швидко реагувати на зміни попиту, технологічні виклики та інтеграційні процеси в міжнародній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019.
2. Осадчий М.Л. Галузеві особливості транспортних підприємств, тенденції та пріоритети їх розвитку. *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку : економіко-правовий аспект*: колективна монографія. Одеса : ONEU, Ч. 2., 2024. С. 154–209.
3. Дюк А. А. Еволюційні аспекти становлення теорії й практики розвитку підприємництва у системі ринку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 42-49.
4. Костюк О. С., Костюк Ю. С. Стратегічні вектори розвитку транспортної системи України в умовах євроінтеграції. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. С. 167-175.
5. Михальченко О. А., Райчева Л. І. Інституціональні трансформації транспортного комплексу України в умовах воєнного стану та стратегії його інноваційного відновлення. *Український економічний часопис*. 2023. № 2. С. 53-59.
6. Осадчий М.Л. Інституційно-економічні механізми розвитку інфраструктури господарювання морських портів України. *Ефективна економіка*. 2024. № 11.
7. Мінакова С. М., Ненно І. М. Теоретичні засади реалізації бізнес-моделей портів у державній морській політиці. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30 (1). С. 47-52.
8. Гончаров А., Могілей С. Методи реалізації багатокритеріальних бізнес-моделей мультимодальних транспортних підприємств. *Математичне та комп'ютерне моделювання. Серія: Технічні науки*. 2021. С. 50-58.
9. Карпенко О. О., Власова В. П. Аналіз європейського досвіду впровадження концесійної форми державно-приватного партнерства у морських портах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 43-47.
10. Ключєва Є. М., Пилипюк В. Д. Державно-приватне партнерство: особливості правового регулювання та впровадження в портовій галузі. *Dictum Factum*. 2022. № 1 (11). С. 126-137.

REFERENCES:

1. Kasych A. O., Rafalska I. V. (2019) Biznes-modeli suchasnykh pidpriemstv: poniattia, vydy, zarubizhnyi dosvid [Business models of modern enterprises: concepts, types, and foreign experience]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*.
2. Osadchyi M. L. (2024) Haluzevi osoblyvosti transportnykh pidpriemstv, tendentsii ta priorytety yikh rozvytku [Sectoral features of transport enterprises, trends and priorities of their development]. *Upravlinnia biznesom v paradyhmi staloho rozvytku: ekonomiko-pravovyi aspekt* [Business management in the paradigm of sustainable development: economic and legal aspect]. Odesa: ONEU, part 2, pp. 154-209.
3. Diuk A. A. (2023) Evoliutsiini aspekty stanovlennia teorii y praktyky rozvytku pidpriemnytstva u systemi rynku [Evolutionary aspects of the formation of entrepreneurship theory and practice in the market system]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, no. 2(82), pp. 42-49.
4. Kostiuk O. S., Kostiuk Yu. S. (2023) Stratehichni vektory rozvytku transportnoi systemy Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Strategic vectors of development of Ukraine's transport system in the context of European integration]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, no. 39, pp. 167-175.
5. Mykhalchenko O. A., Raicheva L. I. (2023) Instytutsionalni transformatsii transportnoho kompleksu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta stratehii yoho innovatsiinoho vidnovlennia [Institutional transformations of Ukraine's transport complex under martial law and strategies for its innovative recovery]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 2, pp. 53-59.
6. Osadchyi M. L. (2024) Instytutsiino-ekonomichni mekhanizmy rozvytku infrastruktury hospodariuvannia morskyykh portiv Ukrainy [Institutional and economic mechanisms for the development of economic infrastructure of Ukrainian seaports]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 11.
7. Minakova S. M., Nienno I. M. (2018) Teoretychni zasady realizatsii biznes-modelei portiv u derzhavni morsskii politytsii [Theoretical foundations for the implementation of port business models in state maritime policy]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 30(1), pp. 47-52.

8. Honcharov A., Mohilei S. (2021) Metody realizatsii bahatokryterialnykh biznes-modelei multimodalnykh transportnykh pidpriemstv [Methods for implementing multicriteria business models of multimodal transport enterprises]. *Matematychna ta kompiuterna modeliuвання. Serii: Tekhnichni nauky – Mathematical and Computer Modeling. Series: Technical Sciences*, pp. 50-58.

9. Karpenko O. O., Vlasova V. P. (2015) Analiz yevropeiskoho dosvidu vprovadzhennia kontsesiinoi formy derzhavno-pryvatnoho partnerstva u morskyykh portakh [Analysis of European experience in implementing concession-based public-private partnership in seaports]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 6, pp. 43-47.

10. Kliuieva Ye. M., Pylypiuk V. D. (2022) Derzhavno-pryvatne partnerstvo: osoblyvosti pravovoho rehuliuвання ta vprovadzhennia v portovii haluzi [Public-private partnership: features of legal regulation and implementation in the port sector]. *Dictum Factum*, no. 1(11), pp. 126-137.

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025