

## ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ УРБАНІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Одеський національний економічний університет

**Анотація.** У роботі досліджено особливості інноваційної трансформації бізнес-моделей підприємств водного транспорту України в умовах посилення урбанізаційних процесів та ускладнення просторової організації господарства. Обґрунтовано, що сучасні урбанізаційні виклики, пов'язані з концентрацією населення у портових містах, зростанням екологічних вимог, конкуренцією за земельні ресурси та необхідністю інтеграції транспортної інфраструктури в міський простір, зумовлюють потребу переходу від традиційних моделей, орієнтованих на обсяги перевалки, до комплексних моделей створення цінності. Визначено, що ефективність оновлених бізнес-моделей залежить від узгодженості інтересів підприємств, органів місцевого самоврядування та громад, а також від здатності інтегрувати технологічні, екологічні й соціальні компоненти у стратегічне управління. Доведено, що інноваційна трансформація є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності водного транспорту та забезпечення сталого розвитку портових регіонів України.

**Ключові слова:** інноваційна трансформація, бізнес-модель, водний транспорт, урбанізаційні виклики, портові міста, цифровізація, сталий розвиток.

### INNOVATIVE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN WATER TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF URBANIZATION CHALLENGES

**Abstract.** The paper examines the features of the innovative transformation of business models in Ukrainian water transport enterprises in the context of intensified urbanization processes and increasing complexity of spatial organization. It is substantiated that contemporary urbanization challenges, including population concentration in port cities, rising environmental requirements, competition for land resources, and the need to integrate transport infrastructure into the urban space, necessitate a shift from traditional models focused primarily on cargo throughput to comprehensive value-creation models. The study identifies that the effectiveness of updated business models depends on the alignment of interests among enterprises, local government bodies, and communities, as well as on the capacity to integrate technological, environmental, and social components into strategic management. It is demonstrated that innovative transformation is a critical condition for enhancing the competitiveness of water transport and ensuring the sustainable development of Ukraine's port regions.

**Keywords:** innovative transformation, business model, water transport, urbanization challenges, port cities, digitalization, sustainable development.

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується не лише посиленням урбанізаційних процесів і зростанням ролі великих та середніх міст як центрів економічної активності, інновацій та фінансових потоків, але й істотним ускладненням просторової організації господарства. Урбанізація супроводжується концентрацією виробничих, логістичних і людських ресурсів у прибережних агломераціях, що створює як нові можливості для розвитку, так і комплекс викликів, пов'язаних із перевантаженням інфраструктури, екологічним тиском, дефіцитом територій та конфліктом інтересів між різними суб'єктами міського простору [1]. У цьому контексті підприємства водного транспорту, зокрема морські та річкові порти, судноплавні компанії, оператори терміналів, логістичні провайдери та сервісні підприємства, опиняються в центрі взаємодії транспортної системи та урбаністичного середовища. Для України, де водний транспорт історично відіграє стратегічну роль у забезпеченні експортного потенціалу, транзитних перевезень і регіонального розвитку, інноваційна трансформація бізнес-моделей стає не просто інструментом підвищення ефективності, а фундаментальною умовою збереження конкурентоспроможності та гармонійної інтеграції у міський простір.

Урбанізаційні процеси в прибережних і портових регіонах формують складне та багаторівневе середовище функціонування підприємств водного транспорту. Зростання чисельності населення у

портових містах, ущільнення житлової та комерційної забудови, активізація девелоперських проєктів і конкуренція за привабливі земельні ділянки істотно звужують можливості екстенсивного розширення портових потужностей. Одночасно з цим посилюються екологічні регуляторні вимоги, громадський контроль і очікування щодо мінімізації негативного впливу на довкілля та якість життя населення [2]. Міські громади дедалі частіше розглядають портові території не лише як виробничі зони, а як потенційні простори для багатофункціонального розвитку, інтегровані у структуру міста. За таких умов традиційні бізнес-моделі, орієнтовані переважно на максимізацію вантажообігу, нарощування фізичних обсягів перевалки та оптимізацію тарифів, втрачають свою універсальність і потребують глибокого концептуального оновлення з урахуванням нових просторових і соціально-економічних реалій.

Інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств водного транспорту передбачає поступовий перехід від вузькоспеціалізованої транспортної функції до комплексних моделей створення цінності, що інтегрують логістичні, інформаційні, сервісні та урбаністичні компоненти. У центрі такої трансформації перебуває клієнтоорієнтований підхід, який охоплює не лише вантажовласників чи перевізників, а й міські громади, органи місцевого самоврядування, інвесторів і партнерів [3]. Підприємства водного транспорту дедалі частіше стають ядром регіональних логістичних хабів, що поєднують морські, річкові, залізничні та автомобільні перевезення в єдину інтегровану систему. Водночас вони беруть участь у формуванні нових урбаністичних кластерів, де поєднуються індустріальні, комерційні, туристичні та креативні функції. Такий підхід особливо актуальний для великих портових центрів України, де водний транспорт виступає каталізатором економічної диверсифікації та модернізації міського середовища.

Важливим вектором інноваційної трансформації є цифровізація, яка докорінно змінює архітектуру бізнес-процесів і механізми взаємодії між учасниками транспортно-логістичного ланцюга. Впровадження цифрових платформ управління вантажопотоками, автоматизованих систем диспетчеризації, електронного документообігу, технологій аналізу великих даних і прогнозу аналітики дозволяє підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та оптимізувати використання інфраструктури. Інтеграція портових інформаційних систем із міськими транспортними мережами створює передумови для зниження заторів, раціоналізації маршрутів і скорочення викидів забруднюючих речовин. У ширшому сенсі цифровізація сприяє формуванню прозорого та передбачуваного середовища, що підвищує довіру з боку інвесторів і партнерів та розширює можливості участі підприємств водного транспорту у реалізації стратегій «розумного міста» [4].

Екологічний вимір трансформації бізнес-моделей набуває особливої ваги в умовах зростаючої уваги до принципів сталого розвитку та декарбонізації економіки. Підприємства водного транспорту змушені адаптуватися до жорсткіших стандартів щодо викидів парникових газів, енергоефективності, управління відходами та використання водних ресурсів. Це стимулює впровадження енергозберігаючих технологій, модернізацію портового обладнання, електрифікацію причалів, використання альтернативних джерел енергії та розвиток екологічно орієнтованих логістичних рішень [5]. Формування «зелених» бізнес-моделей не лише мінімізує негативний вплив на міське середовище, а й відкриває доступ до міжнародних програм фінансування, пов'язаних із кліматичною політикою та сталими інвестиціями. Таким чином, екологічна складова стає не додатковим елементом, а інтегрованою частиною стратегічного управління підприємствами водного транспорту.

Соціальний аспект урбанізаційних викликів виявляється у необхідності врахування інтересів місцевих громад, забезпечення зайнятості, підвищення рівня безпеки та формування комфортного міського простору. Підприємства водного транспорту поступово інтегрують у свої бізнес-моделі механізми корпоративної соціальної відповідальності, партнерські програми з освітніми закладами, участь у проєктах реновації припортових територій та розвитку громадської інфраструктури. Перетворення окремих портових зон на багатофункціональні простори з поєднанням логістичних, ділових, культурних і рекреаційних функцій сприяє зниженню соціальної напруги та формуванню позитивного іміджу галузі. У такий спосіб водний транспорт перестає сприйматися як ізольований індустріальний сектор і стає повноцінним учасником урбаністичного розвитку.

Інституційні та управлінські зміни є необхідною передумовою успішної трансформації бізнес-моделей. Урбанізаційні процеси характеризуються високою динамічністю, що потребує гнучких організаційних структур, стратегічного планування та ефективної координації з органами місцевої влади. Запровадження сучасних підходів до управління, зокрема проєктного менеджменту,

мережових форм співпраці та механізмів державно-приватного партнерства, дозволяє узгоджувати довгострокові інтереси бізнесу й громади [6]. Така модель управління сприяє формуванню спільного бачення розвитку територій, зменшенню конфліктів щодо використання земельних ресурсів і підвищенню ефективності реалізації інфраструктурних проєктів.

Фінансовий вимір інноваційної трансформації пов'язаний із необхідністю диверсифікації джерел доходів і впровадження нових механізмів залучення капіталу. Підприємства водного транспорту поступово переходять від залежності виключно від перевалки та фрахтових операцій до розширення спектра послуг, включаючи складську логістику, інформаційні сервіси, управління інфраструктурними об'єктами та участь у міських інвестиційних проєктах. Урбанізаційні виклики стимулюють розвиток партнерських моделей фінансування, спільних інвестицій із муніципалітетами та залучення ресурсів міжнародних фінансових інституцій [7]. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість підприємств і зменшує ризики, пов'язані з коливаннями глобальних транспортних ринків.

В умовах післявоєнного відновлення України інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств водного транспорту набуває стратегічного характеру, оскільки відбудова інфраструктури створює можливість впровадження сучасних технологічних і урбаністичних рішень із самого початку. Відмова від відтворення застарілих виробничих схем і орієнтація на інтегровані моделі розвитку дозволяють поєднати інтереси економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної стабільності. Синергія між модернізацією водного транспорту та реалізацією стратегій міського розвитку формує нові точки економічної активності, підвищує інвестиційну привабливість портових регіонів і зміцнює позиції України у глобальній транспортно-логістичній системі.

Таким чином, інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств водного транспорту України в контексті урбанізаційних викликів є багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Вона відображає перехід від традиційної транспортної логіки до комплексних моделей створення цінності, інтегрованих у міський простір і орієнтованих на сталий розвиток. У довгостроковій перспективі саме такі бізнес-моделі здатні забезпечити ефективне функціонування водного транспорту, гармонійний розвиток портових міст і зміцнення позицій України у глобальній транспортно-логістичній системі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березорудський А. М. Теоретичні аспекти дослідження сучасних урбанізаційних процесів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. Т. 9, № 322. С. 7–14.
2. Березорудський А. М. Моноцентричність і урбанізація: аналіз регіонів України. *Grail of Science*. 2025. № 48. С. 103–108.
3. Осадчий М. Л. Трансформація підприємницьких моделей водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.
4. Сментина Н. В. Цифровізація морської галузі України: економічні ефекти та стратегічні пріоритети конкурентоспроможності. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 248-256.
5. Солдак М. О. Кластер циркулярної економіки як драйвер зеленого та цифрового переходу: європейський вимір і українські перспективи. *Управління економікою: теорія та практика*. 2024. С. 62-74.
6. Осадчий М.Л. Адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія Публічне управління та адміністрування*. 2025. №4, С. 21-30.
7. Ольвінська Ю. О., Осадчий М. Л. Оцінка платоспроможності та ймовірності банкрутства ДП «МТП «Южний». *Ефективна економіка*. 2021. № 7.

**Осадчий Максим Леонідович**, аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом. Одеський національний економічний університет, Одеса, e-mail: maksymosadchyi1998@gmail.com.

**Osadchyi Maksym L**, PhD student at the department of economics, law, and business management. Odessa national economic university, Odessa, e-mail: maksymosadchyi1998@gmail.com.