

УДК 339.165.4-044.247(045)  
JEL F 02, L 90  
DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-17-28

УДК 339.165.4-044.247(045)  
JEL F 02, L 90  
DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-17-28

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ  
ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ  
В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ  
ТРАНСПОРТНИХ КОМПЛЕКСІВ**

**К.М. Кузьменко**  
аспірант  
зі спеціальності 073 Менеджмент

*Національний університет  
«Одеська морська академія»,  
Одеса, Україна*

**Анотація.** Сучасний розвиток глобального ринку морської торгівлі має чітко враховуватися менеджерськими і інвестиційними стратегіями розвитку окремих компаній. Серед безлічі відмінних характеристик морської транспортної індустрії виділяється закономірність використання інтеграційних процесів.

В умовах глобалізації судноплавного ринку під час вирішення актуальних господарських завдань повинна бути врахована теорія прийняття економічних рішень у системі морського транспорту. Особливості вирішення таких завдань на нових етапах розвитку забезпечують інформаційну спрямованість відповідних інноваційних стратегій. Насамперед постає завдання дослідження поточного стану і виявлення проблем адекватного розвитку морського транспортного комплексу України відносно її реальних потреб участі в інтеграційних процесах.

Через порушення цих співвідношень формуються негативні результати і неконкурентоспроможність локальної транспортної системи. Під час відносної стабільності сектору операторської діяльності та адекватності технологічних процесів розширюється зона використання прямого методу прийняття рішень. Найважливішим завданням управління розвитком морських транспортних підприємств є вибір оптимальних параметрів і жорстка послідовність реалізації проектів.

Тому провідні морські держави формують і реалізують активну морську транспортну політику. Сукупна зацікавленість у визначенні характеру поточної взаємодії або врахування відповідних інтересів інших операторів зумовлює вибір форми інтеграційних відносин на ринку морської торгівлі.

**Ключові слова:** економічні рішення, інтеграція, торговий флот, результати, ефективність, конкуренція.

**ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ  
ТРАНСПОРТНЫХ КОМПЛЕКСОВ**

**К.М. Кузьменко**  
аспірант  
спеціальності 073 Менеджмент

*Національний університет  
«Одесская морская академия»,  
Одесса, Украина*

**Аннотация.** Современное развитие глобального рынка морской торговли должно учитываться менеджерскими и инвестиционными стратегиями развития отдельных компаний. Среди множества отличных характеристик морской транспортной индустрии выделяется закономерность использования интеграционных процессов.

В условиях глобализации судоходного рынка при решении актуальных хозяйственных задач должна быть учтена теория принятия экономических решений в системе морского транспорта. Особенности решения таких задач на новых этапах развития обеспечивают информационную направленность соответствующих инновационных стратегий. Прежде всего стоит задача исследования текущего состояния и выявления проблем адекватного развития морского транспортного комплекса Украины относительно ее реальных потребностей участия в интеграционных процессах.

Из-за нарушения этих соотношений формируются негативные результаты и неконкурентоспособность локальной транспортной системы. Во время относительной стабильности сектора операторской деятельности и адекватности технологических процессов расширяется зона использования прямого метода принятия решений. Важнейшей задачей управления развитием морских транспортных предприятий является выбор оптимальных параметров и жесткая последовательность реализации проектов.

Поэтому ведущие морские державы формируют и реализуют активную морскую транспортную политику. Совокупная заинтересованность в определении характера текущего взаимодействия или учета соответствующих интересов других операторов предопределяет выбор формы интеграционных отношений на рынке морской торговли.

**Ключевые слова:** экономические решения, интеграция, торговый флот, результаты, эффективность, конкуренция.

UDK 339.165.4-044.247(045)

JEL F 02, L 90

DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-17-28

**Kateryna Kuzmenko**

Postgraduate in Management

pelevina176@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-6757>

National University

«Odessa Maritime Academy», Odessa, Ukraine

#### ECONOMIC DECISION MAKING PECULIARITIES IN TRANSPORT COMPLEXES INTEGRATION PROCESSES

***Abstract.** There is a correlation between socio-economic development of the country and the transport potential development. In the context of globalization of economic relations, merchant shipping increases its importance as a factor of the national economy positioning stability in the strategy of its effective participation in the international division of labor. One of the most difficult problems of national maritime transport effective positioning in the main sectors of the maritime trade market is the freight market functioning according to specific laws and its instability.*

*The fundamental importance and multifunctionality of the maritime transport complex influence on its position both in the global economy and in the structuring of the national production complex predetermines investment, economic and integration tasks for reliable system development. The aim of the investigation is to develop a system of decisions on the merchant shipping parameters effective formation on the criteria of integration, as well as to mention the variety of management decisions at the macroeconomic level and at the level of shipping companies.*

*For the effective functioning of any sectors of the national economy, it is necessary to implement unified economic and legal approaches and complete organization of the enterprises state and investment projects. The shipping company's operating activities planning and its development in the integration strategies system of the global transport services market should be considered as the main tool for realizing the economic potential of the ship owner.*

*Institutional principles for managing the operation efficiency of maritime transport enterprises, as well as the limits of administration, should reflect the role of the merchant fleet and ports in ensuring international economic interests. This is, first of all, the reliability of the organization of foreign trade and transit cargo flows and their role in ensuring the international transport corridors operation, as well as the implementation of the entire integration policy.*

***Keywords:** economic decisions, integration, merchant fleet, results, efficiency, competition.*

**Постановка проблеми.** Внаслідок відсутності консолідації позицій державного управління та під-

приємницьких структур з ціллю про-  
ведення активної транзитної політики  
в Україні інтеграційний процес фак-

тично опинився некерованим. Кількісно вантажопотоки інтегрованих транспортних технологій визначаються зовнішніми факторами, коливаннями тарифної політики і якістю управління транспортним комплексом. Слід пам'ятати, що будь-які виробничі відносини націлені на необхідні економічні результати. При цьому необхідно звернути увагу на положення: «Ступінь фінансових ризиків визначається співвідношенням власного і залученого капіталу і таким поняттям, як мінливість» [1, с. 25]. Основною проблемою мінливості в ринку морської торгівлі є динамічність зміни дедвейту щодо обсягу вантажопотоків.

Управління масштабами економічних результатів або витрат ґрунтується на принципах прямого рахунку або прогнозування. Під час використання інноваційних процесів у разі нерівномірності розвитку фрахтового ринку розширюється необхідність застосування методів прогнозування перспективної ситуації. При цьому слід розглядати два варіанти розвитку. Нижня межа показників повинна відображати вимоги мінімального рівня стійкості підприємства. Головним стає забезпечення раціональності використання потенціалу і ресурсів. Верхня межа показників повинна відображати можливості нарощування потенціалу у разі активності розвитку секторів ринку транспортних послуг, які прийняті для розвитку.

**Огляд останніх досліджень та публікацій.** Під час формування стратегії ефективного розвитку національного морського транспорту слід погодитися з положенням, що

«... будь-яка національна політика розрахована на захист внутрішніх інтересів» [2, с. 20]. Саме з цих позицій морськими державами обираються основні параметри позиціонування флоту та портів у системі зовнішньоекономічних відносин країни.

В цьому відношенні формулюються положення щодо результатів фінансової діяльності, оцінки ефективності управління капітальними активами, реакція підприємств морського транспорту на діяльність конкурентів в системі ринку морської торгівлі і вибору форм взаємодії [3]. У свою чергу стан здоров'я судноплавного комплексу і портів [4; 5] свідчить про відсутність відповідальності владних структур за приріст обсягів транспортної роботи.

**Постановка задачі.** Як критерій такого розвитку розглядається досягнення максимального ефекту щодо необхідних ресурсів. Саме обмеженість ресурсів в системі нарощування потенціалу щодо вантажопотоків або підвищення його ТЕУ щодо параметрів конкурентоспроможності зумовлює варіантність економічних рішень. Варіантність вирішення проблеми в умовах обмеженості ресурсів передбачає використання методів економічної ефективності і цінності, що сприймається [6]. В системі морської транспортної індустрії зберігають пріоритети вирішення наступних завдань:

- збільшення виробничого потенціалу на основі організаційних та інноваційних проектів;
- вдосконалення взаємодії з іншими операторами;

- розвиток інтеграційних процесів і взаємодія транспортних підприємств.

Однак необхідно погодитися з твердженням: «... не можемо очікувати математичної точності в сферах, що стосуються поведінки людей» [7, с. 2]. Однак слід пам'ятати, що підтримка розрахункових темпів зростання необхідно для кожного підприємства.

В цьому аспекті найважливішим стає створення системи адекватного антикризового управління в торговельному суднопластві відповідно до вдосконалення принципів і напрямків деінтеграції.

**Основний матеріал дослідження.** Транспортна галузь в силу своєї глобальної значущості повинна відноситись до пріоритетних підрозділів «народного господарства» [8, с. 142]. Її розвиток має ґрунтуватися як на підприємницькій ініціативі, так і на перспективній стратегії управління економічною стійкістю на основі державної підтримки.

Проте, найважливішим джерелом фінансування інвестиційних програм з розвитку провізної здатності флоту національних перевізників залишається валютна виручка від операторської діяльності на фрахтовому ринку. Для реалізації цієї програми важливі механізми макроекономічної підтримки судновласників, що реалізують програми розвитку. У зв'язку з тим, що подальше збільшення провізної здатності забезпечує в майбутньому розширення валютних надходжень і економію коштів на фрахтування іноземного тоннажу, на початковому етапі слід використовувати метод податкового кредитування.

Тобто на суму інвестицій і придбання флоту з іноземних ринків не стягувати мито і податок на додану вартість протягом певної частини життєвого циклу. Такі придбання формують додаткові грошові потоки і високоефективні робочі місця. Цей результат повинен враховуватися системою управління.

Нормалізований рівень розвитку підприємств морського транспорту щодо параметрів ринку транспортних послуг і конкурентної стійкості повинен ґрунтуватися на проектах оптимізації ресурсоемності:

- наявності виробничого потенціалу в межах можливого і доцільного освоєння вантажопотоків;

- прогресивності технологічних процесів за критеріями мінімальної трудомісткості і загальних середніх витрат;

- інвестиційних потоків, що забезпечують як приріст потенціалу, так і його підтримку в функціональній відповідності.

У торговельному суднопластві певні ризики ефективності інтеграційної діяльності зумовлюються окремими положеннями «теорії перманентного доходу» [9, с. 120]. Тому і підтримка якості суден торгового флоту, що забезпечують пріоритетність позиціонування в високоприбуткових секторах фрахтового ринку, вимагає жорсткого контролю рівня конкурентності витрат щодо збалансованих або рівноважних тарифів.

Проблеми економічного розвитку підприємств морського транспорту впливають з параметрів реального стану системи міжнародного поділу праці та завдань, зумовлених новими тенденціями в розвитку ван-

тажопотоків. В основі аналізу базисного стану слід розглядати рівень і напрямки зміни найважливіших ресурсних показників та показників, що характеризують результат:

- структурні зрушення в транспортних і вантажних потоках;
- динаміку і рівень тарифних ставок;
- капіталомісткість розвитку і функціонування;
- кордонну собівартість транспортної роботи;
- характеристику інвестиційного процесу.

Потрібна розробка найважливіших положень організаційно-економічного механізму оцінки та управління результатами, які б націлювали на конкурентоспроможність підрозділів за критеріями інтенсивності обслуговування транспортних і вантажних потоків. У цьому аспекті необхідно враховувати ряд принципових положень, одне з яких декларує: «Під стратегією ми розуміємо цілеспрямовано створюваний образ дій компанії і її структурних підрозділів, що дозволяє їй відрізнитися від конкурентів і досягати довгострокових цілей» [10, с. 58]. У цьому аспекті неприпустимі прорахунки в термінах і вартості реалізації конкретних проектів, що характерно для проектів транспорт-ного відомства України.

Саме порушення загальних принципів економічних відносин і некомпетентність у виборі стратегії позиціонування на етапі становлення самостійної морської транспортної галузі призвели до фактичної її загибелі. Необхідно звернути увагу на те, що судноплавні компанії протягом життєвого циклу проходять через три

етапи. Перший можна віднести до періоду сприятливого розвитку подій щодо використання створеного виробничого потенціалу. Другий заснований на відносній стабільності операторської діяльності і фінансового становища з урахуванням особливостей фрахтового ринку. Найважливішим стає управління і контроль ефективності функціональної діяльності і повернення інвестиційних ресурсів.

Третій стан СК обумовлений жорстким обмеженням інвестиційних ресурсів і втратою конкурентоспроможності та стійкості на фрахтовому ринку при помилковій оцінці стану життєвого циклу. Тому слід розрізняти завдання і стратегію розвитку та позиціонування на ринку транспортних послуг.

Така обставина і зумовлює угруповання окремих судноплавних компаній. Одну групу утворюють конкурентоспроможні СК на основі високого ТЕУ. Вони відрізняються необхідною самоокупністю і самофінансуванням розвитку. До іншої групи належать судноплавні компанії, які стикаються з проблемами інвестування та обмеженості доступу до конкурентної вантажної бази.

З урахуванням зазначеного планування операторської діяльності судноплавної компанії і її розвитку в системі глобального ринку транспортних послуг має розглядатися як головний інструмент реалізації інтеграційної стратегії судновласника. В параметрах розвитку відбивається політика управління конкурентоспроможністю утримання позиції в секторах пріоритетної діяльності з урахуванням діяльності інших брендів.

У принципах досягнення кінцевої мети найважливішим стає вибір такого потенціалу, який би відповідав основним вимогам конкурентності та безпеки. В відповідність з цим повинен формуватися контингент працівників і менеджерів відповідно до того, що: «Фірма може розглядатися як ... набір контрактів, що пов'язують окремі особистості з власними інтересами» [11, с. 53]. Однак під час формування відносин макроекономічних структур і підприємницької фірми важливо враховувати і принцип пріоритетності. Державні витрати, засновані на податкових потоках окремих підприємств, повинні бути підпорядковані завданням формування нових робочих місць і проведення активної інвестиційної політики, що забезпечує стійкість фірми в перспективному періоді.

При цьому розділяється точка зору: «Економічні принципи є змістовні узагальнення про економічну поведінку» [8, с. 7] господарських суб'єктів. З урахуванням того, що принципи розробляються на основі фактів, які зумовлюють поведінку фрахтового ринку в короткостроковому періоді. Відповідно до цього і обґрунтовуються ресурсні параметри переходу в довгостроковий період. Як відомо, стан підсистем відрізняється набором змінних факторів виробництва.

В системі прийняття ефективних економічних і інвестиційних рішень важливо розрізнити підхід до формування інтеграційної бази на основі фундаментальних і порівнянних змінних [12, с. 25]. До перших відносяться темпи зростання прибутку і грошового потоку, коефіцієнт

окупності і ризик. Другу групу утворюють порівняльні показники з результатами фірм-аналогів.

Проте, необхідно розглядати умови розвитку і позиціонування морських транспортних підприємств в світлі методичного підходу: «Нездатність сконцентруватися на створенні підсистеми-організатора вказує на наявність патології, що зветься пасткою засновника» [13, с. 77]. Однак полегшити становище може проведення справедливої монетарної політики, яка гарантує функціонування відкритих інвестиційних ринків і ефективний контроль накопичення капіталу.

Науково-методичною проблемою ефективного розвитку національного морського транспортного комплексу залишається невирішеність питання взаємозв'язку процесу функціонування і своєчасності поновлення виробничого потенціалу з урахуванням позиції конкурентів і вимог мультимодальних технологій. Фактично ігнорується положення, що «Стратегічні вибори робляться в контексті цілей, поставлених перед організацією її принципалами» [14, с. 72]. Через порушення цього положення виникає ризик вибору часу реалізації проекту або його відстрочки. Тому найважливішим стає об'єднання виробничого процесу і реалізації інтеграційних підходів.

З урахуванням зазначеного цікавим видається висновок: «Ставка дисконтування, відома також як витрати на капітал або потрібна норма прибутковості, відображає ризик, що представляє собою ... невизначеність» [15, с. 143]. Але невизначеність, як показує економічна

історія, формується і при нечіткому сприйнятті інтеграційних технологій.

В Україні залишаються неоднозначними підходи до ролі держави в регулюванні економічної системи. Проведена приватизація в галузях економіки не дозволила навіть наблизитися до ефективності не тільки західних країн, а й Білорусі. У той же час досить чітко місце в економічних процесах було представлено в одній з базових робіт: «... Головним логічним обґрунтуванням існування державного сектора в економіці виступає прагнення населення країни усунути або пом'якшити нестійкість, неефективність і нерівність, пов'язані з ринковою економікою» [8, с. 119]. На жаль, на протязі усієї новітньої історії України це не відбивалося в стратегії розвитку.

Для ефективного функціонування будь-яких секторів національної економіки необхідно використання єдиних економіко-правових підходів, досконалої організації господарської та інвестиційної діяльності окремих підприємств. Цим пояснюється наявність різних форм власності в системі світових торгових портів. Відносно збалансоване ціноутворення зумовлює напрямки підтримки конкурентоспроможності на основі економічності і прогресивності техніки. Окремі конкретні умови з урахуванням завдань економічної безпеки обумовлюють рух форм власності в морській транспортній індустрії. Штучне формування пріоритетів різних форм власності не припустиме.

Зниження конкурентоспроможності функціонування державних торговельних портів, як показав досвід України, є жорстким бажанням

адміністрування. Тому виникають так звані об'єднання типу «Укрморпорт», АМПУ і наступні вилучення 50 відсотків чистого прибутку, який за економічними законами є власністю колективу і може використовуватися для подальшого розвитку.

Складність реалізації адаптаційних процесів у системі фрахто-вого ринку обумовлена постійними змінами стану зовнішнього середовища. Це положення зумовлюється багатоаспектністю факторів, що впливають на динаміку вартісних показників перевезення вантажів і інтеграційних процесів. Внаслідок цього економічний результат у секторі провідних судновласників зростає з двох причин:

- збільшення кількості робочих місць з високим рівнем людського капіталу;

- оновлення основного капіталу (дедвейту флоту). Одночасно скорочується або стагнує обсяг морських перевезень в секторах субстандартного флоту.

При цьому в умовах пріоритету міжнародних економічних критеріїв функціональної діяльності будь-яких виробничих підсистем необхідно погодитися з обмеженням: «Одним з найбільш популярних економічних показників є крива прибутковості доларів США» [1, с. 54]. Це положення зберігається і в посткризовому періоді, що відбувся після 2009 року аж до 2021, незважаючи на спробу зниження ролі доларового сектора глобальної економіки.

Тому вкрай важливо визначити основні напрямки та базові ідеї перспективного розвитку та взаємодії всіх учасників спеціалізованого сегмента

ринку морської торгівлі. Крім евристичного підходу підприємців необхідна орієнтація на стандартизацію умов функціональної діяльності операторів на основі конвенцій міжнародних морських організацій.

Однак для об'єктивної оцінки зміни ситуації виникають проблеми вдосконалення механізму та інструментарію управління функціональною діяльністю підприємств в глобальному фрахтовому просторі. Важ-

ливим є чітка постановка аналізу перманентних змін вантажопотоків і форм організації їх обслуговування (рис. 1). Тільки в цих умовах слід розробляти проекти розвитку судноплавних компаній відповідно до принципу стратегічного позиціонування. З урахуванням історичного досвіду цей період в сучасних умовах оптимізації техніко-економічного рівня підприємств досить об'єктивний.

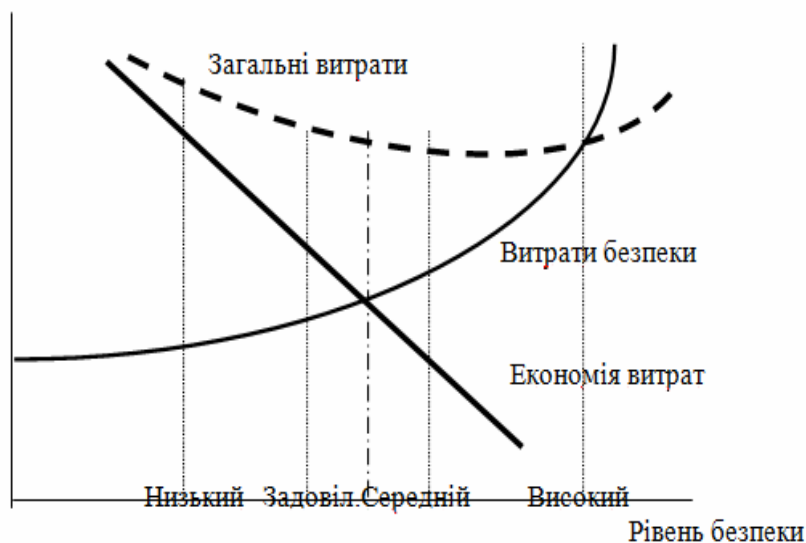


Рис. 1. Економічна ефективність управління транспортною безпекою

Джерело: розробка автора

Потрібні особливі менеджерські рішення внаслідок того, що результати роботи підприємств морського транспорту формуються під впливом складної системи організаційно-економічних і політичних чинників. Тому в програмах економічного розвитку необхідно чітко ранжу-

вання пріоритетів реалізації тих чи інших інтеграційних проектів.

Суттєве коливання тарифних ставок фрахтового ринку і динаміка цін на судна визначають задачі використання системи вартісних показників, які змінюються, для обґрунтування господарських та інвестиційних рішень. Для відродження суднобуду-



вання в повному обсязі необхідно обмежити використання імпортного мита на обладнання, яке не виробляється в Україні, бо судна в подальшому фактично виконують функції експортних галузей і компенсують втрати бюджету.

Об'єктивність управління ефективністю розвитку підприємств морського транспорту досягається при чіткому критеріальному обмеженні інтеграційних стратегій. Критерій повинен відображати як вимоги ринкових законів, так і підприємницьких цілей позиціонування в глобальному ринковому просторі. В цьому аспекті спрямованість діяльності фірми на тривалу перспективу виділяє її серед аналогічних видів діяльності і являє собою місію бізнесу. Проте, з урахуванням потреб стартової підтримки вітчизняних судновласницьких структур необхідне використання урядової гарантії кредитування з боку комерційних банків за нормалізованими ставками. Це зумовлюється, з одного боку, створенням нових високотарифних робочих місць, а, з іншого, необхідно враховувати ту обставину, що рентабельність операторської діяльності в певній мірі залежить від зовнішніх умов формування вантажопотоків і конкуренції.

Орієнтація на середньострокову ситуацію на ринку перевезень відображає сталість процесу транспортування, а товар і виробничі ресурси за цінністю змінюються в часі. З цих позицій і є помилковим обмеження судноплавства, що зумовило втрату статусу морської держави України. Перевізний процес перейшов в руки конкурентів українських резидентів. При цьому слід зазначити, що

не всі галузі промисловості на початку ринкових перетворень були неконкурентоспроможними.

Під час вибору стратегії розвитку і реалізації бізнес-плану ефективного позиціонування в системі фрахтового ринку необхідно врахувати, що «В останні роки наголос часто робиться на підвищення ролі стандартів корпоративного управління ...» [8, с. 50]. У суднобудуванні це залежить від характеру державної підтримки інвестиційних проектів з модернізації та реконструкції суднобудівних підприємств, бо вони працюють в сфері досить стійкого попиту, що демонструє розвиток цієї галузі в Туреччині.

Критерії обґрунтування рішень, показники, що відображають масштаби формування результатів, повинні уточнюватися відповідно до розгортання інтеграційних процесів. Важливо врахувати появу додаткових учасників та ресурсів ефективного розвитку. Головним стає оцінка доцільності прийняття конкретних проектних рішень. Обмежувальною умовою розвитку стає зростання витрат щодо використовуваного потенціалу.

**Висновки.** Управління функціональною діяльністю і розвитком підприємства морського транспорту повинно враховувати ступінь задоволення потреб у доставці вантажів і перевезення пасажирів. При цьому рівень використання виробничого потенціалу повинен відповідати параметрам конкурентної стійкості за ефективністю, якістю і економічністю. Під час вибору механізму та інструментарію управління результатами важливо враховувати форму, в якій проявляється цільова функція.

Товарно-грошові відносини, як основа ринкових відносин, повинні відображати якісні параметри та структурні обмеження інвестиційного процесу. Особливо виділяється тирчасова характеристика обслуговування вантажних потоків.

У цьому відношенні економічну політику необхідно будувати на обліку системних обмежень [16]. Тому з урахуванням впливу інтернаціоналізації фрахтового ринку необхідно вдосконалення прийняття рішень на основі чіткого відображення власних результатів роботи і використання капітальних активів. Розвиток інформаційних технологій

дозволяє уточнити результати, які формуються в інтегрованих транспортних системах.

Заслуговує на увагу пропозиція вимірювати ефективність підприємства за рівнями підрозділів, які формують виробничу структуру і беруть участь у випуску продукції за стандартами. Для судноплавних компаній такий підхід може бути заснований на обліку роботи окремих груп флоту.

Формування морських транспортних комплексів ґрунтується на відомій стійкості системи зв'язків, другою характеристикою слід визнати тривалість часу функціонування таких об'єктів.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Фрост С.М. *Настольная книга банковского аналитика: Деньги, риски и профессиональные приемы; пер. с англ. О.В. Теплых. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 672 с.*
2. Пугель Т.А., Линдерт П.Х. *Международная экономика: учебн.; пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2003. 800 с.*
3. Примачев Н.Т., Примачева Н.Н. *Стратегические аспекты формирования экономического потенциала морской транспортной индустрии. моногр. Одесса, 2019, 302 с.*
4. Ильницький К. *ГПК Украина: этапы становления // Порты Украины. 2016, Спец. вып. С. 3-12.*
5. Шевченко М. *МВФ корректирует глобальный прогноз // Порты Украины. 2019. № 2 (184). С. 44-45.*
6. Примачов М.Т., Примачова Н.М., Левинська Т.І., Яворська А.Ф. *Бізнес-планування в круїзному судноплавстві: Підручник. / Одеса: НУ «ОМА», 2020. 347 с.*
7. Харилло К.Х. *Стратегическая логика: Логическая основа решения стратегических проблем бизнеса; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 304 с.*
8. Макконелл К.Р. *Экономикс: принципы, проблемы и политика / С.Л. Брю; пер. с англ. научн. конс. В.С. Автономов. [14-е изд.]. М.: ИНФРА-М, 2004. 972 с.*
9. Сакс Дж. Д., Ларрен Б.Ф. *Макроэкономика. Глобальный поход; пер. с англ. О.В. Буклемитева и др. М.: Дело, 1996. 847 с.*

10. Внедрение сбалансированной системы показателей / Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.
11. Пайк Р., Нил Б. Корпоративные финансы и инвестирование; пер. с англ. Е. Ковачева и др. СПб.: Питер, 2006. 784 с.
12. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и техника оценки любых активов; пер. с англ. Д. Липинского и др. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 1342 с.
13. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций; пер. с англ./ Под ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
14. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С. Управленческий учет; пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 872 с.
15. Эванс Ф.Ч., Бишоп Д.М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях; пер. с англ. А. Шматова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 332 с.
16. Kolegaiev M., Primachev N., Kolegaiev I. Systematic efficiency global merchant shipping power safety. Transport means – Proceeding of the International Conference. 2020. September. P. 757-761.

#### REFERENCES

1. Frost, S.M. (2006). *Nastol'naja kniga bankovskogo analitika: Den'gi, riski i professional'nye priemy* [Banking Analyst's Handbook: Money, Risks, and Professional Practices]. Dnepropet-rovsk: Balans Biznes Buks. [in Russian].
2. Pugel', T.A. (2003) *Mezhdunarodnaja jekonomika* [International Economics]. Moscow: Delo i Servis. [in Russian].
3. Primachev, N.T. & Primacheva, N.N. (2019). *Strategicheskie aspekty formirovanija jekonomicheskogo potenciala morskoy transportnoj industrii* [Strategic Aspects of the Maritime Transport Industry Economic Potential Formation]. Odessa. [in Russian].
4. Il'nickij, K. (2016). *GPK Ukraina: jetapy stanovlenija* [GPK Ukraine: Stages of Formation]. Porty Ukrainy – Ukrainian ports. [in Russian].
5. Shevchenko, M. (2019). *MVF korrektiruet global'nyj prognoz* [IMF Corrects Global Forecast]. Porty Ukrainy – Ukrainian ports. [in Russian].
6. Primachov, M.T., Primachova N.M., Levins'ka T.I. & Javors'ka, A.F. (2020) *Biznes-planuvannja v kružnomu sudnoplavstvi* [Business Planning in Cruise Shipping]. Odesa: NU «OMA». [in Ukrainian].
7. Harillo, K.H. (2005). *Strategicheskaja logika: Logicheskaja osnova reshenija strategicheskikh problem biznesa* [Strategic Logic: The Logical Framework for Solving Strategic Business Problems]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks [in Russian].
8. Makkonell, K.R. (2004). *Jekonomiks: principy, problemy i politika* [Economics: principles, problems and politics]. Moscow: INFRA-M. [in Russian].
9. Saks, Dzh. D. (1996)/ *Makrojekonomika. Global'nyj podhod* [Macroeconomics. A global approach]. Moscow: Delo. [in Russian].

10. Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej [Balanced Scorecard Implementation]. (2006). Moscow: Al'pina Biznes Buks. [in Russian].
11. Pajk, R. (2006). Korporativnye finansi i investirovanie [Corporate finance and investment]. St. Petersburg: Piter. [in Russian].
12. Damodaran, A. (2004). Investicionnaja ocenka: Instrumenty i tehnika ocenki ljubyh aktivov [Investment Appraisal: Tools and Techniques for Appraising Any Assets]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. [in Russian].
13. Adizes, I. K. (2007). Upravlenie zhiznennym ciklom korporacij [Corporate lifecycle management]. St. Petersburg: Piter. [in Russian].
14. Atkinson, Je.A. (2005). Upravlencheskij uchet [Management Accounting]. Moscow: Vil'jams. [in Russian].
15. Jevans, F.Ch. (2004). Ocenka kompanij pri slijanijah i pogloshhenijah: Sozdanie stoimosti v chastnyh kompanijah [M&A Valuation: Creating Value in Private Companies]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. [in Russian].
16. Kolegaiev, M., Primachev, N. & Kolegaiev, I. (2020). Systematic efficiency global merchant shipping power safety. Proceeding of the International Conference.

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2021*

**Посилання на статтю: Кузьменко К.М.** Особливості прийняття економічних рішень в інтеграційних процесах транспортних комплексів // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2021. № 3 (76). С. 17-28. DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-17-28.

*Article received 09.09.2021*

**Reference a JournalArtic: Kuzmenko, Kateryna.** (2021). Economic decision making peculiarities in transport complexes integration processes. Development of management and entrepreneurship methods on transport. № 3 (76), 17-28. DOI 10.31375/2226-1915-2020-3-17-28.