

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра «Економічної теорії та підприємництва на морському транспорті»

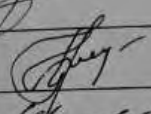
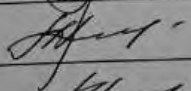
Азаренкова Марія Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
НА ТЕМУ
ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ
ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

Науковий керівник
доцент, к.е.н.
Примачова Н. М.

Здобувач вищої освіти 
Науковий керівник 
Завідуючий кафедрою 
Нормоконтроль 

Одеса 2025

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

	Зміст окремих частин дипломної бакалаврської роботи	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета роботи: комплексний аналіз глобального конкурентного середовища на ринку морських контейнерних перевезень, визначення чинників конкурентоспроможності провідних компаній та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності участі України в цьому сегменті логістичного ринку.	03.04.25	03.04.25
2	Об'єкт дослідження: глобальний ринок морських контейнерних перевезень.	03.04.25	03.04.25
3	Предмет дослідження: економічні, організаційні та інші аспекти конкуренції на ринку морських контейнерних перевезень у міжнародному та національному контексті.	03.04.25	03.04.25
4	ВСТУП	08.04.25	08.04.25
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	01.05.25	01.05.25
6	РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	13.05.25	13.05.25
7	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ	01.06.25	01.06.25

	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ		
8	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	01.06.25	01.06.25
9	ВИСНОВКИ	03.06.25	03.06.25
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	04.06.25	04.06.25
11	Анотація	09.06.25	09.06.25
12	Формування ілюстративного матеріалу	11.06.25	11.06.25
13	Відгук керівника		
14	Рецензування		
15	Дата захисту		

Здобувач вищої освіти – Азаренкова М. В.

Керівник – Примачова Н. М.

Завідувач кафедри – Голубкова І. А.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	7
1.1. Сутність та еволюція морських контейнерних перевезень...	7
1.2. Теоретичні підходи до аналізу конкуренції в галузі логістики та морських перевезень.....	13
1.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність компаній морського контейнерного ринку.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	28
2.1. Аналіз світового ринку морських контейнерних перевезень.....	28
2.2. Порівняльний аналіз діяльності провідних компаній.....	43
2.3. Оцінка участі України на ринку морських перевезень з урахуванням контейнерного сегменту та вплив воєнного стану	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	72
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері морської контейнерної логістики.....	72
3.2. Виклики та перспективи розвитку морських контейнерних перевезень України.....	81
3.3. Рекомендації щодо покращення морської контейнерної логістики в Україні та алгоритм їхнього впровадження.....	89
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	100
4.1. Міжнародна співпраця в області безпечного судноплавства.....	100
4.2. Визначення понять шкідливі і небезпечні виробничі фактори...	102
4.3. Загальна організація боротьби з пожежею на судні в морі.....	103
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У контексті сучасної глобалізації світової економіки морські контейнерні перевезення виступають ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування міжнародної логістики. Їхня здатність до уніфікації, масштабованості та інтеграції у мультимодальні транспортні системи зумовила домінування контейнерного транспорту в структурі світового товарообігу.

Зростання ролі морських контейнерних перевезень супроводжується посиленням конкуренції між глобальними операторами, що вимагає глибокого аналізу конкурентного середовища, виявлення стратегічних переваг та формування інноваційних моделей управління. Особливу значущість дослідження набуває в умовах нестабільності геополітичного простору, трансформації ланцюгів постачання та необхідності адаптації національних економік, зокрема України, до нових викликів.

Метою даної роботи є комплексне дослідження глобального конкурентного середовища на ринку морських контейнерних перевезень, визначення чинників конкурентоспроможності провідних компаній та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності участі України в цьому сегменті логістичного ринку.

Для досягнення мети встановлені такі **завдання** дослідження:

- охарактеризувати етапи становлення та сучасний стан світового ринку морських контейнерних перевезень;
- проаналізувати теоретико-методологічні підходи до оцінки конкуренції в логістичній галузі;
- ідентифікувати основні чинники, що визначають конкурентоспроможність компаній морського контейнерного сектору;
- провести порівняльний аналіз діяльності провідних операторів ринку;
- дослідити участь України в глобальних контейнерних потоках з

урахуванням поточного воєнного стану;

- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності українських компаній.

Об'єктом дослідження є глобальний ринок морських контейнерних перевезень.

Предметом дослідження виступають економічні, організаційні та стратегічні аспекти конкуренції на ринку морських контейнерних перевезень у міжнародному та національному вимірах.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи знайшли відображення у вигляді опублікованих тез та наукової роботи:

«Тенденції розвитку світового ринку морських контейнерних перевезень в умовах фінансово-економічних викликів» *Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт у 2023/2024 навчальному році. Секція «Менеджмент в галузі морського та внутрішнього водного транспорту»* 06.06.2024. Одеса: НУОМА, 2024.

«Роль та вплив міжнародної морської організації (ІМО) на безпеку морського мореплавства» *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції НУОМА.* 28.11.2024. Одеса: НУОМА, 2024.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1. Сутність та еволюція морських контейнерних перевезень

Морські контейнерні перевезення становлять фундаментальний елемент глобальної логістичної інфраструктури та є каталізатором інтернаціоналізації світової торгівлі. У сучасній науковій думці цей вид транспортування розглядається як результат глибокої еволюції логістичних систем, що обумовлена необхідністю підвищення ефективності, зниження витрат і забезпечення уніфікованих підходів до обробки вантажів. Для цілісного розуміння сутності контейнеризації необхідно дослідити витоки її формування, звертаючи увагу на традиційні моделі морських вантажоперевезень до впровадження уніфікованих контейнерів.

Історично транспортування вантажів морем здійснювалося у розсипному, штучному або фасованому вигляді, що вимагало значних трудових та часових витрат на ручне навантаження і розвантаження. Процес супроводжувався високим рівнем втрат, пошкоджень і крадіжок вантажу. Неефективність логістичних процесів у портах призводила до затримок у ланцюгах постачання, збільшення собівартості товарів та ускладнювала міжконтинентальні перевезення.

У попередньому до контейнеризації періоді першим ефективним способом транспортування вантажів у великих обсягах виступали так звані генеральні (штучні) перевезення, відомі також як break-bulk shipping. Цей підхід полягав у поштучному завантаженні окремих одиниць вантажу на судно, що значно уповільнювало процес і підвищувало ризик пошкоджень. Така система залишалася домінантною у світовій практиці морських перевезень починаючи з XVI і до середини XX століття [1].

З науково-логістичної точки зору, break-bulk перевезення були вкрай складними і трудомісткими. Процес передбачав ручне завантаження кожної одиниці товару з подальшим фіксуванням вантажу за допомогою мотузок і ланцюгів для запобігання зміщенню під час транспортування. Така операційна модель вимагала значних витрат часу та людських ресурсів, що зумовлювало регулярні затримки та високий рівень пошкодження товарів. Більше того, через відсутність уніфікованих засобів пакування та контролю безпеки, значною була частка втрат вантажу внаслідок крадіжок у портах та під час перевалки.

Загалом, судна того періоду не проектувалися з урахуванням логістичної ефективності. Процеси завантаження та розвантаження були фізично та організаційно складними. Серед головних викликів, з якими стикалися вантажовідправники, слід виділити: високі витрати на оплату праці докерів, тривалий час обробки вантажу, значний ризик ушкодження продукції та поширені випадки крадіжок [1].

Окремої уваги заслуговує проблема злочинності у сфері морських перевезень. Особливо вразливими були етапи навантаження та вивантаження, коли вантажі перебували під мінімальним контролем. Для зменшення втрат компанії були змушені залучати додатковий персонал охорони, що, у свою чергу, призводило до подальшого зростання вартості перевезень. У підсумку, неефективність морських логістичних систем прямо впливала на кінцеву вартість товару для споживача та обмежувала масштаби міжнародної торгівлі.

В умовах нарощення обсягів торгівлі та зростання попиту на швидке транспортування товарів виникла об'єктивна потреба у стандартизації форм подачі вантажу.

Перші спроби уніфікації вантажних одиниць реалізовувалися шляхом використання дерев'яних контейнерів, ящиків або мобільних вантажних платформ. Однак ці форми не вирішували кардинально проблему сумісності з різними видами транспорту і не забезпечували логістичної безперервності. Лише з середини XX століття, з появою металевих стандартизованих контейнерів завдяки ініціативі Малкольма МакЛіна, морські перевезення

зазнали трансформації, що започаткувала нову еру у глобальній логістиці — еру контейнеризації. Це стало інституційною та технологічною відповіддю на виклики глобалізації.

Історія контейнерних перевезень бере свій початок у ХІХ столітті, коли були здійснені перші спроби транспортування вантажів у стандартизованих ємностях. Вже у 1920-х роках ХХ століття контейнеризація почала набувати більш структурованого вигляду, зокрема на залізницях Сполучених Штатів Америки, де контейнери використовувалися для перевезень між штатами Іллінойс та Вісконсін. Їх конструкція мала мультифункціональний характер, дозволяючи застосування не лише на залізничних платформах, а й на вантажних суднах та автомобільному транспорті. Втім, на той час такі контейнери відрізнялися невеликими розмірами та обмеженою вантажопідйомністю [2].

Першим судном, спеціально побудованим для контейнерних перевезень, стало вантажне судно, спроектоване в Данії у 1951 році. Згодом регулярні морські перевезення у контейнерах були налагоджені між Аляскою та Сіетлом. Проте справжній прорив у цьому напрямі відбувся завдяки американському підприємцю Малкольму МакЛліну, який розробив уніфіковану конструкцію контейнерів із збільшеними розмірами. Його концепція контейнеризації створила умови для масштабного застосування цього методу транспортування у всіх логістичних ланках – на суші, морі та повітрі.

Малколм МакЛлін розробляв свою ідею 20 років і вже в 1956 році вперше відбулося перевезення морських контейнерів. Ця подія була визначною для подальшого розвитку глобалізації та ключовою в історії виникнення перевезень за допомогою контейнерів [3].

26 квітня 1956 року судно Ideal-X вирушило з порту Ньюарк (штат Нью-Джерсі) до порту Х'юстон (штат Техас), куди воно прибуло через п'ять днів. На його борту знаходилося 58 контейнерів завдовжки 35, а також 15 000 тонн наливної нафти. Завантаження контейнерів було здійснене менш ніж за вісім годин. Варто зазначити, що 35-футові контейнерні одиниці відповідали

стандартним розмірам вантажних автомобільних причепів у США того часу, оскільки наявна дорожня інфраструктура ще не дозволяла використовувати довші транспортні платформи через недостатню кількість автомагістралей та обмежені радіуси поворотів.

Це перше контейнерне судно було переобладнане з танкера класу T2 з ініціативи Малкольма МаклЛіна, який побачив значний потенціал контейнеризації, зокрема в контексті мінімізації витрат на завантаження та розвантаження. Ще у 1937 році, доставляючи партію бавовни з Лафаста (штат Північна Кароліна) до гавані Нью-Йорка, МаклЛін змушений був чекати кілька днів, поки вантажники вручну здійснювали навантаження. Часові та фінансові витрати, характерні для традиційних операцій з перевезення штучних вантажів, становили суттєвий бар'єр для розвитку морської торгівлі та логістики. МаклЛін провів економічні розрахунки, які засвідчили, що у 1956 році стандартне завантаження середнього судна обходилося приблизно у \$5.83 за тонну, тоді як контейнерне завантаження становило лише \$0.16 за тонну. Відтак економічні переваги такого підходу стали очевидними для судноплавної галузі [5].

За допомогою таблиці 1.1 проілюстровано динаміку зміни обсягів контейнерних перевезень в початковому періоді розвитку контейнеризації.

Таблиця 1.1

Динаміка зміни обсягів контейнерних перевезень у 1973 – 1982 рр

Рік	Контейнеропотік, млн. TEU	Рік	Контейнеропотік, млн. TEU
1973	14,19	1978	26,60
1974	16,24	1979	32,08
1975	17,42	1980	37,26
1976	20,26	1981	40,92
1977	23,05	1982	42,29

Джерело: [2]

«В 1974 році загальні капіталовкладення у розвиток контейнерної транспортної системи перевищили 10 млрд дол. З цією метою в період з 1959 до 1978 р. щороку витрачалися близько 20 млрд дол., а починаючи з 1979 р. – більше 25 млрд дол. У 1982 р. світовий контейнерний обіг морських портів склав 42,29 млн. TEU та зріс у порівнянні з 1973 р. майже в 3 рази. Особливо помітним було зростання наприкінці 1970-х років» [2].

З 1980-х років, контейнеризація набула статусу провідного методу транспортування вантажів у світовій логістичній системі.

Варто також згадати, що важливим етапом розвитку контейнерних перевезень стала їх стандартизація, що забезпечила можливість ефективного використання контейнерів незалежно від виду транспорту та географічних умов. У 1968 році Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) відіграла ключову роль у встановленні загальноприйнятих норм, технічних вимог та процедур обслуговування контейнерів, які діють до сьогодні та гарантують безпеку та оперативність вантажних перевезень у глобальному масштабі [2].

Ця стандартизація була спрямована на спрощення інтермодальних контейнерних перевезень різними видами транспорту, такими як вантажівки, залізниця або кораблі, а також між різними океанськими перевізниками. Ці правила визначають зовнішні та внутрішні розміри контейнерів, включаючи мінімальні розміри дверних отворів, якщо це можливо, оскільки деякі моделі, наприклад, контейнери нестандартної ширини (OOG), можуть не мати дверей. Контейнери ISO бувають різних основних типів, таких як плоскі стелажі, контейнери з відкритим верхом, суховантажні, ізотермічні, рефрижераторні та танк-контейнери [4].

Можна розрізнити різні типи контейнерів таких як наприклад: 20, 40, 45-футові контейнери. Але найбільш популярним залишається 20-футовий.

Він використовується як еталон у судноплавній галузі для позначення ємності контейнерних суден. Широко використовуваним терміном є «двадцятифутова еквівалентна одиниця», часто скорочено TEU (від англ. twenty-foot equivalent unit). Його довжина стандартизована приблизно на 20

футів (еквівалент 6,10 метра), а його ширина становить 8 футів (2,44 метра), в той час як його висота – 8,5 футів (2,59 метра).

Починаючи з 1990-х років, місткість контейнеровозів зросла, і були введені великі контейнеровози, що перевозили сотні TEU (двадцятифутових еквівалентних одиниць). Наразі найбільший контейнеровоз у світі, MSC Irina являє собою вершину сучасного дизайну контейнеровозів (рис 1.1). Один з шести контейнеровозів, що плавають під прапором Ліберії, MSC Irina та подібні до нього судна наразі не мають собі рівних за розмірами.

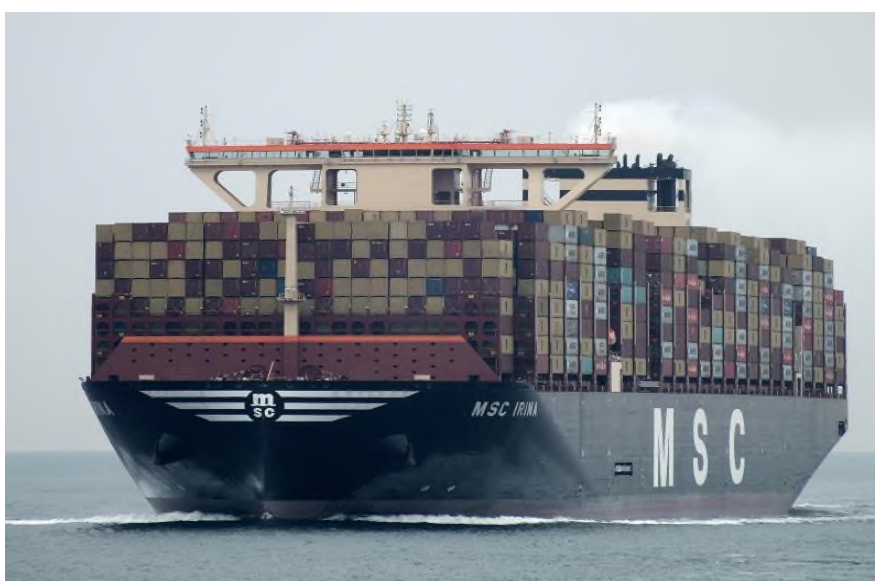


Рис 1.1. Найбільший контейнеровоз у світі MSC Irina станом на 2025 р.

Джерело: [43]

Побудований китайською суднобудівною компанією Jiangsu Yangzijiang Shipbuilding Group у 2023 році, MSC Irina має вражаючу вантажопідйомність 24 346 TEU і продуману конструкцію, що підвищує паливну ефективність. Він використовує великі гребні гвинти і систему утворення повітряних бульбашок для зменшення опору води, а також оснащений гібридними очисними пристроями, які скорочують викиди CO₂ на 3-4%. MSC Irina та судна такого класу в основному працюють між Європою та Східною Азією, сприяючи світовій торгівлі [43].

Elizabeth Port Authority Marine Terminal був першим у світі контейнерним

портом. Розташований на східному узбережжі США, він був відкритий 15 серпня 1962 року портом Нью-Йорк і адміністрацією Нью-Джерсі. Він продовжує служити основним терміналом для товарів, що надходять і відправляються з північно-східного квадранту Північної Америки.

Зараз найбільшими контейнерними портами є ті, які розташовані в Азії: Китай (Шанхай, Нінбо-Чжоушань, Шеньчжень, Циндао Гуанчжоу, Гонконг, Тяньцзінь, Сямень, Тайкан), Сінгапур, Південна Корея (Пусан), Малайзія (Порт-Кланг і Танджунг Пелепас), Тайвань (Гаосюн), Таїланд (Лаєм Чабанг), В'єтнам (Сайгон), Шрі-Ланка (Коломбо).

У Європі провідними контейнерними портами є Роттердам (Нідерланди), Антверпен (Бельгія), Гамбург (Німеччина) і Валенсія (Іспанія).

Тим часом у Сполучених Штатах основними портами, що сприяють цій глобальній мережі, є Лос-Анджелес, Лонг-Біч та Нью-Йорк-Нью-Джерсі.

Порт Джебель Алі в Дубаї (Об'єднані Арабські Емірати) також важливо згадати, адже він посідає 11-е місце серед 25 кращих контейнерних портів по всьому світу [4].

Таким чином, еволюція морських контейнерних перевезень є прикладом адаптації логістичної системи до зростаючих вимог міжнародного ринку, а її вивчення дозволяє не лише простежити шлях розвитку галузі, але й краще зрозуміти сучасну структуру глобальних логістичних мереж.

1.2. Теоретичні підходи до аналізу конкуренції в галузі логістики та морських перевезень

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародної торгівлі конкуренція в логістиці й морських перевезеннях набуває особливої стратегічної ваги як для окремих суб'єктів господарювання, так і для національних економік загалом. Формування ефективних моделей конкурентної поведінки в галузі потребує ґрунтового теоретико-

методологічного аналізу, заснованого на міждисциплінарному підході, що поєднує економічну теорію, інституціоналізм, управлінські концепції та логістичне планування.

З теоретичної точки зору, конкуренція в сфері морської логістики є складним багатоаспектним явищем, що охоплює як ринкову взаємодію між провідними судноплавними компаніями, так і вплив регуляторного середовища, технічного прогресу, інфраструктурних обмежень та геоekonomічних чинників. Для всебічного аналізу конкурентного середовища застосовуються різноманітні наукові підходи — від класичних моделей досконалої та недосконалої конкуренції до сучасних концепцій конкурентних переваг М. Портера, мережевої економіки, бенчмаркінгу та інституційного аналізу. Розглянемо детальніше модель п'яти сил Майкла Портера (рис 1.2), розроблену у 1979 році.

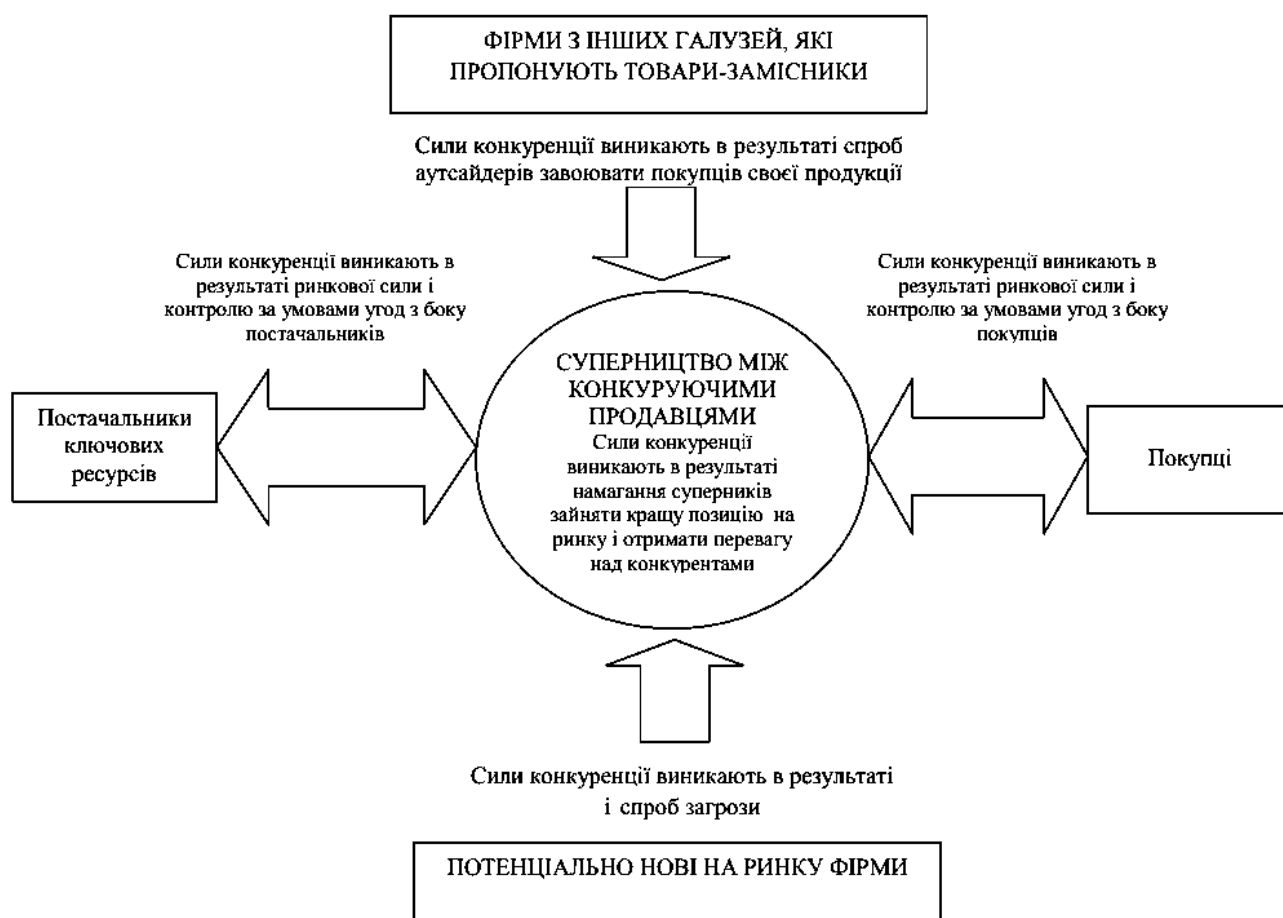


Рис 1.2. Модель 5 сил Майкла Портера

Джерело: [13]

Вона є фундаментальним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити конкурентне середовище галузі та визначити ключові чинники, що впливають на прибутковість підприємств. У сфері логістики та морських перевезень, де взаємодіють глобальні оператори, постачальники, клієнти та регуляторні органи, застосування цієї моделі сприяє глибшому розумінню ринкової динаміки та формуванню ефективних стратегій [6].

До критичних чинників включених в дану модель відносяться:

- загроза появи нових конкурентів - the Threat of new entrants;
- влада постачальників - the Bargaining Power of Suppliers;
- влада споживачів - the Bargaining Power of Buyers;
- загроза появи альтернативних продуктів або послуг - the Threat of Substitute Products or Services;
- інтенсивність конкурентної боротьби - the Intensity of Competitive Rivalry [8].

Розглянемо ці п'ять сил у контексті логістики та морських перевезень. Почнемо з загрози нових учасників ринку. Високі капітальні витрати на будівництво флоту, розвиток портової інфраструктури та впровадження цифрових технологій створюють значні бар'єри для входу нових гравців на ринок морських перевезень. Проте, зростання попиту на екологічно чисті та інноваційні логістичні рішення відкриває можливості для нішевих операторів, які можуть запропонувати спеціалізовані послуги або використовувати нові бізнес-моделі.

Якщо розглядати загрозу заміників, то хоча альтернативні види транспорту, такі як авіаційні або залізничні перевезення, можуть частково замінити морські перевезення, особливо на коротких дистанціях або для термінових вантажів, морський транспорт залишається незамінним для великогабаритних і масових вантажів через його економічну ефективність. Однак, розвиток мультимодальних перевезень та інноваційних логістичних рішень може змінити цю динаміку в майбутньому.

У морській логістиці постачальники, такі як виробники суден, паливні компанії та портові оператори, мають значний вплив на галузь. Концентрація

постачальників та обмежена кількість альтернативних джерел постачання можуть підвищувати їхню переговорну силу, що впливає на витрати та операційну гнучкість судноплавних компаній.

Клієнти в логістиці та морських перевезеннях, особливо великі корпорації та торговельні мережі, мають високу переговорну силу через обсяги замовлень та можливість переходу до інших постачальників. Це змушує логістичні компанії впроваджувати інновації, підвищувати якість обслуговування та пропонувати конкурентні ціни для утримання клієнтів.

Галузь морських перевезень характеризується високим рівнем конкуренції, де домінують великі міжнародні компанії, такі як Maersk, MSC, CMA CGM та інші. Конкуренція проявляється у вигляді цінових війн, інноваційних сервісів, стратегічних альянсів та злиттів, що впливає на структуру ринку та прибутковість учасників.

Практичне застосування моделі п'яти сил Портера дозволяє компаніям у сфері логістики та морських перевезень [8]:

- ідентифікувати ключові фактори, що впливають на їхню конкурентоспроможність;
- розробляти стратегії для зміцнення своїх позицій на ринку;
- визначати можливості для диференціації та інновацій;
- оцінювати ризики та розробляти плани їхньої мінімізації.

Таким чином, модель п'яти сил Портера є ефективним інструментом для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у галузі логістики та морських перевезень.

Як метод оцінки конкуренції на ринку морських контейнерних перевезень можна розглядати також теорію ігор. Ігрова теорія є потужним інструментом для аналізу стратегічної взаємодії між учасниками ринку, особливо в галузях з високим рівнем конкуренції та взаємозалежності, таких як логістика та морські перевезення. У цих сферах компанії часто приймають рішення, враховуючи можливі реакції конкурентів, що робить ігрову теорію надзвичайно корисною для моделювання таких ситуацій.

За визначенням теорія ігор – це «розділ прикладної математики, за допомогою якого вчені (в першу чергу економісти і політологи) моделюють поведінку декількох суб'єктів, коли критерій прийняття рішення кожного залежить від рішень, прийнятих іншими» [9].

Тобто ігрова теорія дозволяє компаніям передбачати можливі реакції конкурентів на їхні стратегічні дії. Наприклад, при зміні тарифів або впровадженні нових технологій, компанія може використовувати ігрові моделі для оцінки ймовірних відповідей інших учасників ринку та відповідно коригувати свою стратегію.

Наприклад, у дослідженні під назвою «Game-theoretical models for competition analysis in a new emerging liner container shipping market» [10] розглядаються конкурентні моделі поведінки двох контейнерних перевізників, що діють на ринку лінійного судноплавства, на прикладі комбінованої ринкової стратегії, що складається з фрахтової ставки та комбінаторного розгортання судноплавства з точки зору визначення місткості суден та періодичності виконання рейсів.

В цій роботі для характеристики різних типів конкурентної взаємодії в ринковому середовищі запропоновано три ігрові моделі. Перша з них – модель Неша, яка базується на концепції рівноваги, де кожен учасник ринку приймає рішення, виходячи з оптимальної стратегії свого конкурента. Друга – це модель Штакельберга, яка описує ситуацію, коли один перевізник займає лідуючу позицію, а інший адаптує свою стратегію відповідно до дій першого. Остання з них – модель стримування – передбачає механізм захисту ринкової позиції одного перевізника шляхом впливу на поведінку конкурента через зміну параметрів ринкової стратегії [10].

Кожна із запропонованих моделей інтегрує проблему розподілу ринку та оптимізацію виграшу, дозволяючи оцінити ефективність стратегічних рішень контейнерних перевізників. Даний підхід є цінним інструментом для аналізу динаміки ринку лінійного судноплавства, що дозволяє прогнозувати поведінку гравців у змінних економічних умовах та впливати на конкурентне середовище.

Для оцінки конкуренції в галузі логістики та морських перевезень особливу роль грають системний підхід та аналіз ланцюгів створення вартості.

Системний підхід є фундаментальною методологією в аналізі логістичних процесів, що розглядає логістичну систему як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою [11]. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти структуру та функціонування логістичних систем, забезпечуючи ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

На рисунку 1.3 зображена схема та взаємозв'язки інших підходів для визначення конкурентоспроможності підприємства.



Рис 1.3. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [14]

Основні принципи системного підходу в логістиці знаходять своє відображення в таких аспектах як:

- цілісність, під якою мається на увазі, що кожна логістична система розглядається як інтегроване ціле, навіть якщо вона складається з окремих підсистем;
- ієрархічність – системи мають багаторівневу структуру, де кожен рівень виконує специфічні функції та взаємодіє з іншими рівнями;
- адаптивність, під якою розуміється, що логістичні системи здатні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує їхню гнучкість та стійкість;
- зворотний зв'язок, наявність механізмів якого дозволяє системі коригувати свою діяльність на основі отриманої інформації про результати функціонування;
- оптимальність – системний підхід спрямований на досягнення оптимального функціонування логістичної системи шляхом раціонального використання ресурсів та мінімізації витрат [11].

У межах сучасних наукових досліджень конкурентоспроможності в сфері морських перевезень актуальним є багатовимірний підхід до оцінювання конкурентних позицій компаній, портів та інших підприємств як ключових елементів логістичного ланцюга. В опублікованій у *Maritime Business Review* роботі під назвою “Maritime Transport: A Theoretical Analysis Under a System’s Approach” [12] автори пропонують системну концептуалізацію портової конкурентоспроможності, обґрунтовану інтеграцією низки критичних змінних, таких як ефективність сервісу, якість інфраструктури, регуляторне середовище, інноваційність, а також економічна та екологічна сталість.

Запропонована модель спирається на системний підхід, у якому порт розглядається не як ізольований логістичний об’єкт, а як частина комплексної транспортної екосистеми, що взаємодіє з широким колом стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточну конкурентоспроможність порту, а й моделювати її зміни в динаміці під впливом зовнішніх факторів — глобалізації, зміни торговельних потоків, регуляторних інновацій.

Методологічною основою дослідження слугує структурне моделювання (SEM) та експлоративний факторний аналіз (EFA), що забезпечують валідацію багатовимірної моделі конкурентоспроможності.

Застосування цієї моделі у практиці управління портами дозволяє формалізувати бенчмаркінговий аналіз, зокрема через порівняння рівнів конкурентоспроможності портів у межах однієї морської макрорегіональної зони, наприклад Чорноморського або Середземноморського басейну. Це, своєю чергою, відкриває можливості для коригування інвестиційної та інноваційної політики морських перевізників і логістичних операторів.

Дослідження підкреслює, що морські перевезення є частиною ширшої логістичної системи, де ефективність залежить від злагодженої роботи всіх елементів — від постачальників до кінцевих споживачів. Це означає, що судноплавні компанії також повинні розглядати свою діяльність у контексті взаємодії з іншими учасниками ланцюга постачання.

Автори адаптують модель Портера до морських перевезень, виділяючи первинні (наприклад, обробка вантажів, транспортування) та допоміжні (наприклад, інфраструктура, управління персоналом) види діяльності. Це дозволяє ідентифікувати ключові процеси, які створюють додану вартість і можуть бути джерелом конкурентних переваг.

Дослідження також вказує на важливість вертикальної інтеграції та стратегічних партнерств для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Наприклад, інтеграція з портовими операторами або логістичними компаніями може зменшити витрати та покращити якість обслуговування.

Такі аспекти, як розвиток інформаційних технологій, управління персоналом та маркетинг, розглядаються як критично важливі для створення конкурентних переваг. Інвестиції в ці сфери можуть призвести до підвищення якості послуг та задоволеності клієнтів.

Таким чином, системний підхід може бути використаний для:

- аналізу ефективності компаній, тобто наскільки добре компанія інтегрує свої процеси та взаємодіє з іншими учасниками ланцюга постачання;
- ідентифікації джерел конкурентних переваг, іншими словами для визначення, які види діяльності створюють найбільшу додану вартість і як їх можна оптимізувати;
- розробки стратегій розвитку – використання системного підходу для планування інтеграції, партнерств та інвестицій у підтримуючі види діяльності;
- порівняння з конкурентами: як інші компанії організовують свої процеси та де можна отримати перевагу.

1.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність компаній морського контейнерного ринку

Наукове осмислення сутності та специфіки конкурентоспроможності компаній морського контейнерного ринку передбачає комплексне врахування як внутрішніх організаційно-економічних чинників, так і зовнішніх інституційно-ринкових впливів. У контексті структурного аналізу ринку важливо виокремити ключові фактори, що формують рівень конкурентоспроможності, включаючи інноваційність логістичних рішень, ефективність управлінських стратегій, гнучкість у реагуванні на зміни попиту, а також вплив регуляторного середовища.

До основних економічних детермінант належать глобальні тенденції в торгівлі, коливання тарифів, витрат на паливо, валютних курсів, а також економічна політика держав щодо портів і логістики.

Розглянемо в таблиці 1.2 основні зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність. В першу чергу, варто зазначити, що світові економічні процеси, зокрема зміни в структурі виробництва та споживання, безпосередньо впливають на попит на контейнерні перевезення. Зростання

електронної комерції, розвиток глобальних ланцюгів постачання та індустріалізація країн, що розвиваються, сприяють збільшенню обсягів контейнерного трафіку. Однак геополітичні напруження, торговельні війни та пандемії призводять до зниження попиту та порушення логістичних ланцюгів. Наприклад, введення високих тарифів на імпорт з Китаю до США у 2025 році спричинило скорочення контейнерних перевезень між ними на 30–40% [15].

Таблиця 1.2

Систематизація зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність

Назва	Опис фактора
1	2
1. Економічні фактори	- Світові тенденції в торгівлі та глобальному попиті на контейнерні перевезення. - Коливання тарифів, паливних витрат, валютних курсів. - Економічна політика держав щодо портів і логістики.
2. Політичні та регуляторні чинники	- Міжнародне морське право, стандарти ІМО. - Торгові конфлікти, санкції, геополітична нестабільність. - Політика субсидій та державної підтримки.
3. Екологічні фактори	- Вимоги до декарбонізації, стандарти щодо лімітації викидів (наприклад, MARPOL). - Вплив екологічного регулювання на витрати компаній. - Стратегії переходу до «зеленого» судноплавства.
4. Технологічні чинники	- Роль автоматизації портових операцій, інтелектуальні логістичні системи. - Використання Big Data, IoT, блокчейну. - Вартість і доступність технологічного оновлення флоту та інфраструктури.

Джерело: складено автором [13, 60]

Фінансова стабільність та прибутковість компаній морського контейнерного ринку значною мірою залежать від коливань тарифів на перевезення, вартості пального та валютних курсів. Зростання цін на паливо призводить до підвищення операційних витрат, що змушує компанії впроваджувати стратегії оптимізації, такі як "повільне плавання" (slow steaming) та хеджування цін на паливо [16]. Крім того, валютні коливання

можуть впливати на доходи та витрати компаній, особливо коли доходи отримуються в одній валюті, а витрати здійснюються в іншій [17].

Державна економічна політика відіграє важливу роль у формуванні конкурентного середовища для компаній морського контейнерного ринку. Інвестиції в портову інфраструктуру, розвиток мультимодальних логістичних центрів та сприятливе регуляторне середовище сприяють підвищенню ефективності та зниженню витрат на перевезення. Наприклад, програма "Sagarmala" в Індії спрямована на модернізацію портів та розвиток логістичних коридорів, що має на меті зменшення логістичних витрат та підвищення конкурентоспроможності країни [18]. Водночас, протекціоністські заходи, такі як введення додаткових портових зборів або тарифів, можуть створювати бар'єри для міжнародної торгівлі та негативно впливати на діяльність контейнерних перевізників [19].

Таким чином, економічні фактори мають комплексний вплив на конкурентоспроможність компаній морського контейнерного ринку, визначаючи їхню здатність адаптуватися до змін глобального економічного середовища та ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

У сучасному глобалізованому середовищі політичні та регуляторні чинники також відіграють ключову роль у формуванні конкурентного ландшафту морського контейнерного ринку. Ці фактори визначають не лише умови доступу до ринків, але й впливають на стратегічні рішення компаній щодо інвестицій, маршрутів перевезень та технологічних інновацій.

Міжнародна морська організація (ІМО) встановлює нормативно-правову базу для безпеки, охорони довкілля та ефективності міжнародного судноплавства. Зокрема, оновлена стратегія ІМО щодо скорочення викидів парникових газів передбачає досягнення нульових викидів до 2050 року, з проміжними цілями зниження на 20% до 2030 року та на 70% до 2040 року. Ці стандарти вимагають від судноплавних компаній значних інвестицій у нові технології та альтернативні види палива, що впливає на їхню конкурентоспроможність [20].

Геополітичні напруження та торгові конфлікти мають безпосередній вплив на морські перевезення. Наприклад, введення США тарифів у розмірі 145% на імпорт з Китаю призвело до скорочення щотижневих маршрутів між цими країнами та зниження обсягів перевезень [21].

Державна підтримка у формі субсидій та інвестицій у портову інфраструктуру відповідно теж суттєво впливає на конкурентоспроможність морських перевізників. Наприклад, програма "Small Shipyards Grant Program" у США надає фінансування для модернізації малих суднобудівних підприємств, сприяючи підвищенню ефективності та створенню робочих місць [22]. Водночас, надмірна залежність від субсидій може призводити до викривлення ринку та зниження стимулів до інновацій.

Отже, політичні та регуляторні чинники мають багатовимірний вплив на морський контейнерний ринок, визначаючи умови конкуренції, інвестиційні стратегії та технологічний розвиток компаній.

У сучасних умовах посилення глобального екологічного регулювання та зростання суспільного запиту на сталий розвиток, екологічні фактори набувають ключового значення у формуванні конкурентоспроможності компаній морського контейнерного ринку. Зокрема, вимоги до декарбонізації, стандарти викидів та впровадження «зелених» технологій мають значний вплив на стратегічні рішення та операційну діяльність судноплавних операторів.

Наприклад, міжнародна морська організація (ІМО) встановила амбітні цілі щодо зниження викидів парникових газів у морському транспорті, передбачаючи досягнення нульових викидів до 2050 року. У рамках цієї стратегії ухвалено низку нормативних актів, зокрема MARPOL Annex VI, який обмежує вміст сірки у морському паливі та регулює викиди оксидів азоту і сірки [23]. Додатково, у 2025 році ІМО затвердила Net-Zero Framework, який передбачає запровадження глобального механізму ціноутворення на викиди CO₂, що має на меті стимулювати судноплавні компанії до переходу на низьковуглецеві технології.

Дотримання екологічних стандартів вимагає від судноплавних компаній

значних інвестицій у модернізацію флоту, впровадження нових технологій та зміну операційних процесів. Зокрема, встановлення систем очищення викидів, перехід на альтернативні види палива та оновлення суднових двигунів призводять до зростання капітальних та експлуатаційних витрат. За даними досліджень, витрати на відповідність вимогам MARPOL можуть становити значну частку від загального бюджету компаній, особливо для малих та середніх операторів [24]. Проте, в довгостроковій перспективі, впровадження екологічних інновацій може призвести до зниження витрат за рахунок підвищення енергоефективності та зменшення споживання палива.

У відповідь на виклики екологічного регулювання, судноплавні компанії впроваджують різноманітні стратегії переходу до сталого розвитку. Серед них – використання альтернативних видів палива, таких як метанол, аміак, водень, а також електрична тяга. Наприклад, австралійська компанія Incat побудувала найбільше у світі повністю електричне судно, яке працює на батареях та не використовує викопне паливо, що демонструє значний прогрес у сфері чистого морського транспорту. Крім того, впровадження вітрових систем допомоги, таких як WindWings, дозволяє зменшити споживання палива та викиди CO₂, що сприяє підвищенню екологічної ефективності суден.

Можна дійти висновку, що здатність адаптуватися до нових екологічних вимог, впроваджувати інноваційні технології та ефективно управляти витратами визначатиме успішність компаній у сучасному динамічному та регульованому середовищі.

Варто розглянути те, що у сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючих вимог до ефективності логістичних процесів, технологічні чинники набувають вирішального значення для формування та підтримки конкурентоспроможності компаній морського контейнерного ринку. Інноваційні рішення, такі як автоматизація портових операцій, впровадження інтелектуальних логістичних систем, використання великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT) та блокчейн-технологій, суттєво трансформують традиційні моделі управління та операційної діяльності в галузі.

Автоматизація портових терміналів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та мінімізації людського фактора в операційних процесах. Використання автоматизованих кранів, систем управління контейнерами та автономних транспортних засобів дозволяє оптимізувати вантажопереробку та зменшити час обробки суден у порту. Наприклад, впровадження автоматизованих систем у портах Сінгапуру та Роттердаму призвело до значного скорочення часу обробки вантажів та підвищення ефективності логістичних ланцюгів [25].

Окрему увагу слід приділити інтелектуальним логістичним системам, що базуються на аналізі даних у реальному часі та які дозволяють компаніям оперативно реагувати на зміни в попиті, оптимізувати маршрути перевезень та ефективно управляти ресурсами. Це забезпечує гнучкість та адаптивність до динамічних умов ринку, що є ключовими факторами конкурентоспроможності в сучасному морському контейнерному бізнесі.

Великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT) відкривають нові можливості для моніторингу та аналізу операційної діяльності в реальному часі [26]. Збір та обробка даних з різноманітних джерел, таких як сенсори на суднах, портах та контейнерах, дозволяє отримувати цінну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Це сприяє підвищенню ефективності управління флотом, прогнозуванню технічного обслуговування та зниженню експлуатаційних витрат. Блокчейн-технології забезпечують прозорість, безпеку та незмінність даних у логістичних процесах. Використання блокчейну дозволяє автоматизувати документообіг, зменшити ризики шахрайства та підвищити довіру між учасниками ланцюга постачання. Наприклад, платформи, що базуються на блокчейн-технологіях, дозволяють відстежувати переміщення вантажів у режимі реального часу.

Інвестиції в технологічне оновлення флоту та портової інфраструктури є ще одним важливим чинником конкурентоспроможності компаній морської галузі. Високі капітальні витрати на впровадження новітніх технологій можуть бути бар'єром для малих та середніх компаній, що обмежує їхню здатність

конкурувати з великими гравцями ринку.

Доступність фінансування, державна підтримка та партнерські програми грають значну роль у забезпеченні можливості технологічного оновлення для компаній різного масштабу. Співпраця між державними органами, приватним сектором та міжнародними організаціями сприяє створенню сприятливого середовища для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності галузі в цілому.

На рисунку 1.4 зображено не тільки зовнішні фактори впливу, але і внутрішні. Однак якщо ми розглядаємо продукцію морського транспорту, то тут йде мова не про матеріальні предмети, натомість про перевезення, фізичне переміщення вантажів, пасажирів, буксирування плавучих об'єктів та інші операції, які виступають в якості товару. Таку продукцію не можна зберегти чи заготовити про запас і досить складно оцінити якість наданої послуги. Беручи до уваги специфіку продукції флоту, якісними характеристиками послуг судноплавних підприємств можуть виступати: час доставки вантажу, залежне від швидкості ходу і кількості заходів в порти, обсяг надаваних агентських послуг, умови навантаження, самого перевезення, стан і збереження вантажу.

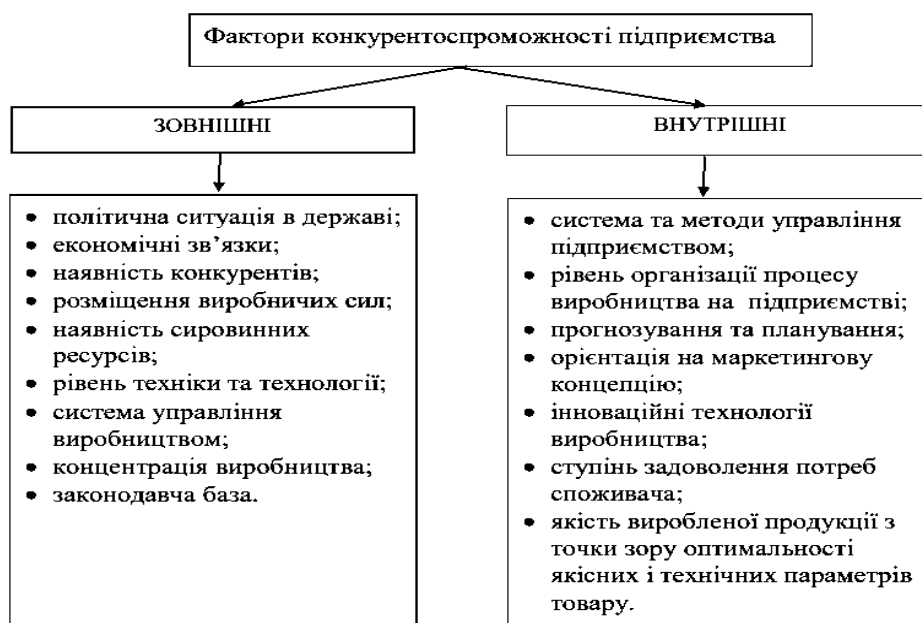


Рис 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [27]

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Аналіз світового ринку морських контейнерних перевезень

У сучасних умовах глобального морського контейнерного ринку спостерігається складне поєднання факторів, що впливають на його структуру та динаміку.

За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), понад 80% світового товарообігу здійснюється морським транспортом, з яких значна частка припадає на контейнерні перевезення [28]. Цей сектор транспорту є не лише індикатором глобальних економічних тенденцій, але й важливим чинником формування стійких ланцюгів постачання.

Останні роки характеризуються значними змінами у структурі та обсягах контейнерного ринку. Зокрема, у 2025 році спостерігається зниження обсягів контейнерних перевезень між США та Китаєм на 30–40% у зв'язку з введенням високих імпорتنих тарифів США на китайські товари [15]. Ці події підкреслюють вразливість морських перевезень до геополітичних та економічних змін.

В даний час з одного боку, геополітичні події, такі як атаки хуситів у Червоному морі, призвели до значного зниження обсягів перевезень через Суецький канал, змушуючи судна обирати довші маршрути навколо мису Доброї Надії. Це спричинило тимчасове зростання попиту на судна та підвищення фрахтових ставок. З іншого боку, масове замовлення нових контейнеровозів викликає занепокоєння щодо можливого перенасичення ринку в найближчі роки та відповідно через це зниження фрахтових ставок. Структурні зміни в галузі, такі як збільшення замовлень на нові контейнеровози, можуть призвести до надлишкової пропозиції суден.

Зокрема такими компаніями, як італійська MSC, яка вже має найбільший в галузі флот, та СМА CGM, було замовлено 107 та 103 контейнеровози станом на листопад 2024 року. За прогнозами BIMCO, до 2026 року пропозиція суднової місткості зросте на 46% порівняно з 2019 роком, тоді як за той самий період попит на перевезення збільшиться лише на 22% [29].

Крім того, Згідно з даними Financial Times, обсяг замовлень на нові судна досяг рекордного рівня в 8,4 мільйона TEU, що викликає занепокоєння щодо можливого перенасичення ринку

Рисунок 2.1 ілюструє кількість контейнерних суден, замовлених станом на 1 листопада, класифікованих за їхньою місткістю (TEU – еквівалент двадцятифутових контейнерів).

Number of container ships on order as of November 1, by capacity (20-foot equivalent units)

■ 0-3,999 ■ 4,000-9,999 ■ >10,000

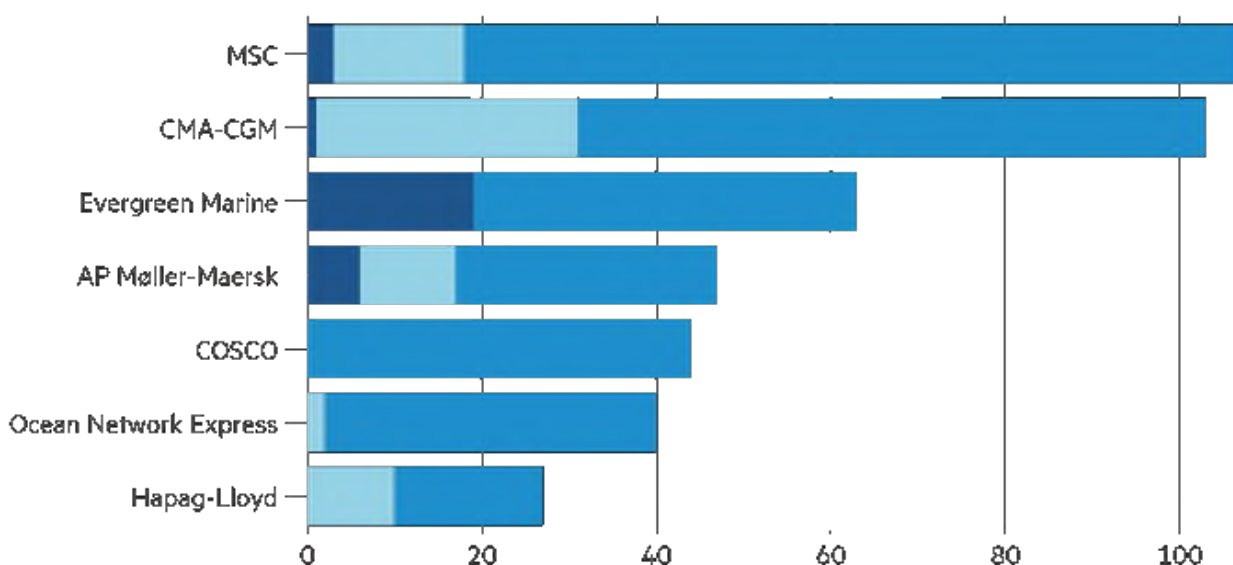


Рис 2.1. Кількість замовлених контейнерних суден у 2024 р.

Джерело: [29]

Цей графік дає розуміння динаміки розширення флоту провідних контейнерних перевізників та тенденцій у замовленні нових суден. Це може свідчити про зростання контейнерних перевезень, зміни в стратегіях компаній

та адаптацію до глобальних логістичних викликів.

Рисунок 2.2 демонструє загальну місткість контейнерних суден за період з 2000 по 2024 рік (у мільйонах двадцятифутових еквівалентних одиниць, TEU).

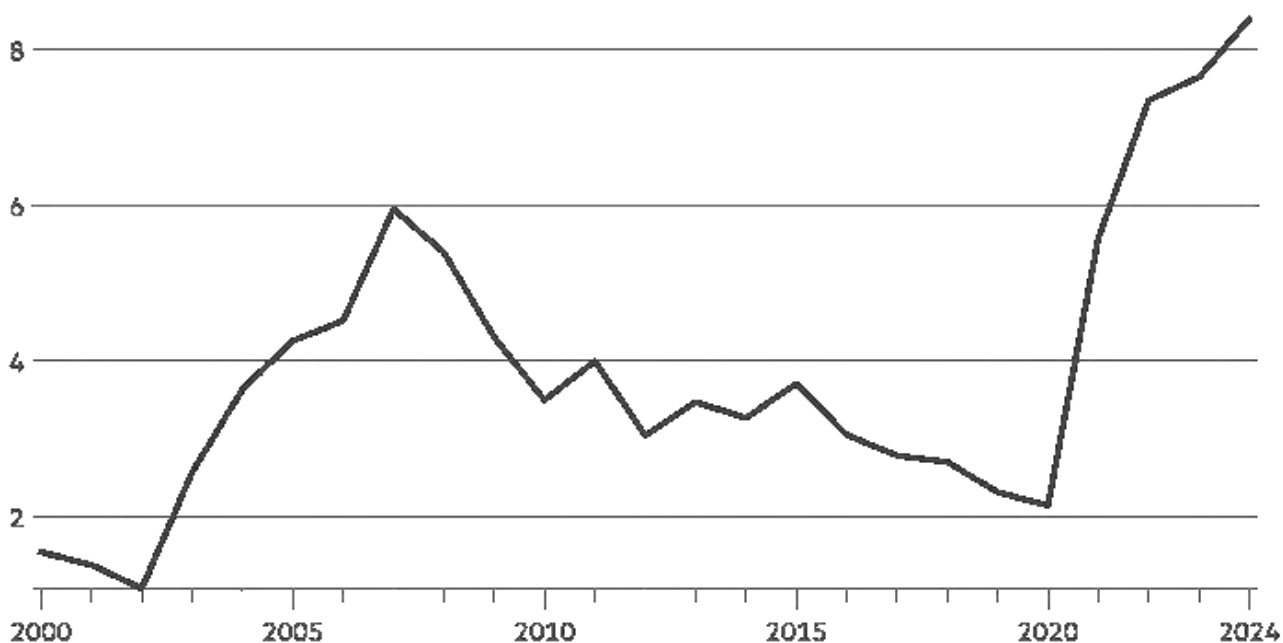


Рис 2.2. Динаміка змін місткості світового контейнерного флоту 2000-2024 рр.

Джерело: [29]

В період з 2000 по 2006 роки спостерігається постійне зростання загальної місткості контейнерних суден, що корелює з інтенсивним розвитком світової торгівлі та збільшенням обсягів морських вантажних перевезень. Цей період позначений активними інвестиціями у контейнерну логістику, розширенням портових терміналів та вдосконаленням інфраструктури глобальних ланцюгів постачання.

Протягом 2006-2009 років різке зниження контейнерної місткості пов'язане з наслідками глобальної фінансової кризи 2008 року, яка призвела до скорочення обсягів міжнародної торгівлі та зниження попиту на контейнерні перевезення. Ця криза стала тестом на адаптивність глобальної логістичної системи та змусила компанії переглянути свої бізнес-моделі.

Наступні 11 років (2009-2020) відзначається період стабільності, коли

місткість світового контейнерного флоту залишається приблизно на рівні 4 мільйони TEU, з незначними коливаннями, що свідчить про поступове відновлення торгівлі та стабілізацію економічних процесів.

Різке зростання місткості контейнерного флоту після 2020 року може бути наслідком постпандемічного відновлення економічної активності, зростання попиту на міжнародну логістику, а також структурних змін у глобальних ланцюгах постачання, що стимулювали розвиток контейнерних перевезень.

Крім того, політичні рішення, зокрема обіцянки новообраного президента США Дональда Трампа щодо посилення протекціоністської політики, можуть негативно вплинути на обсяги світової торгівлі та, відповідно, на контейнерні перевезення. У цьому контексті важливо враховувати також екологічні аспекти, такі як впровадження Гонконзької конвенції, яка обмежує можливості утилізації старих суден, що може призвести до затримок у виведенні з експлуатації застарілого флоту.

Гонконгська міжнародна конвенція про безпечну та екологічно обґрунтовану утилізацію суден набуде чинності 26 червня 2025 року. Її мета – забезпечити безпечну утилізацію суден після закінчення їхнього терміну експлуатації без зайвих ризиків для навколишнього середовища і здоров'я людей [30].

Покращення економічних перспектив та перенаправлення суден подалі від Червоного моря є факторами, що сприяли відчутному розвитку контейнерної торгівлі у 2024 році. Це відбулося після зниження обсягів у 2022 році та невисокого зростання контейнерних перевезень у 2023 році (рис. 2.3).

Перенаправлення суден врівноважило співвідношення пропозиції та попиту на контейнерні перевезення, що привело до зростання доходів та прибутковості перевізників, але водночас збільшило витрати для вантажовласників [31]. Основні маршрути Схід–Захід забезпечують найбільші торговельні потоки та у 2023 році становили понад 36% загального обсягу контейнерної торгівлі у світі.

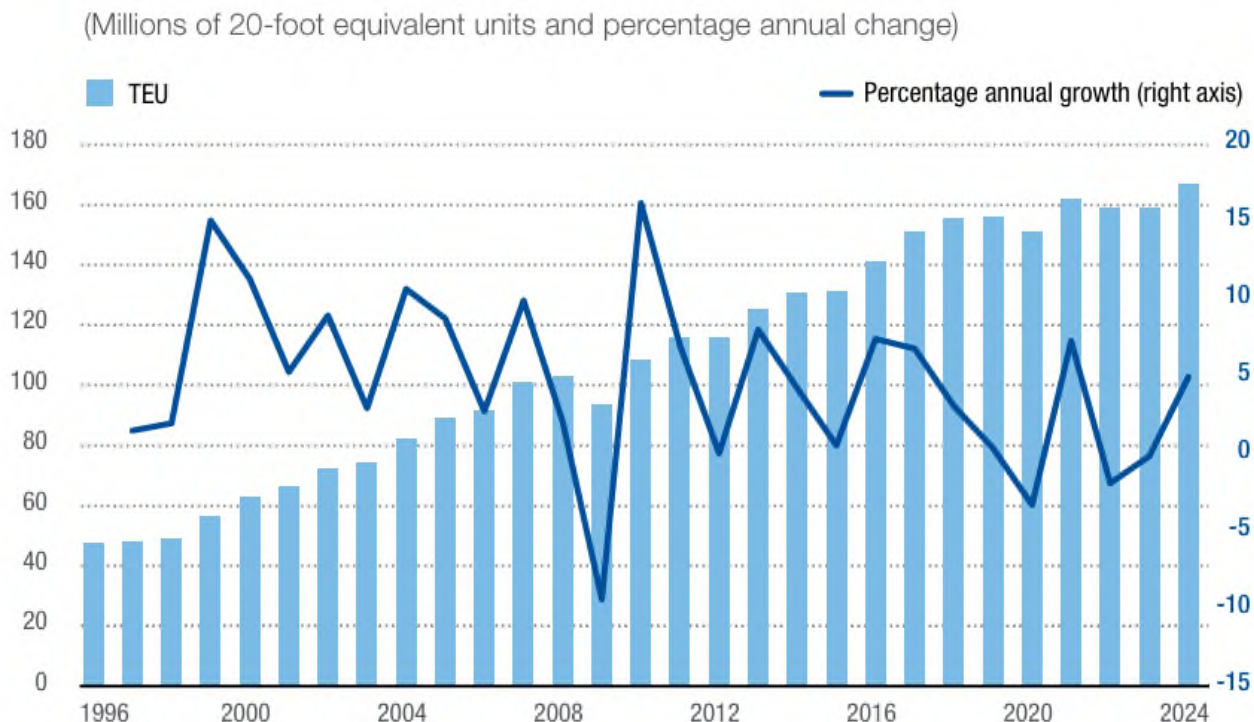


Рис 2.3. Глобальна контейнерна торгівля 1996-2024 рр.

Джерело: [31]

Найважливішими маршрутами є:

- Транстихоокеанський Східний напрямок (Східна Азія – Північна Америка)
- Азія–Європа Західний напрямок (Східна Азія – Північна Європа та Середземне море).

Таблиця 2.1 в свою чергу відображає динаміку контейнерних перевезень на основних маршрутах Схід–Захід у період з 2017 по 2024 рік у мільйонах TEU станом на червень 2024 року.

Аналіз статистичних даних свідчить про нерівномірну динаміку розвитку контейнерних перевезень у досліджуваний період. Спостерігається чітка фаза циклічного зростання у 2017-2021 роках, з подальшою корекцією у 2022-2023 роках та ознаками стабілізації у 2024 році.

Найбільш показовою є динаміка Транстихоокеанського маршруту (Trans-Pacific), який демонстрував значні коливання: від рекордних 30,2 млн TEU у 2021 році до 27,0 млн TEU у 2023 році. Подібна ситуація спостерігається і на маршруті Азія–Європа (Asia-Europe), де максимальні обсяги були зафіксовані у

2021 році (24,8 млн TEU).

Проведемо структурний аналіз ключових транспортних коридорів. При розгляді Транстихоокеанського маршруту (Trans-Pacific) дослідження показують суттєву асиметрію у напрямках перевезень: західний напрямок (перевезення з Азії в Північну Америку) характеризується високою волатильністю з піком у 2021 році (23,8 млн TEU), а східний напрямок демонструє стійку тенденцію до скорочення обсягів з 8,0 млн TEU у 2017 році до 6,9 млн TEU у 2024 році.

Таблиця 2.1

Основні маршрути контейнерної торгівлі на напрямку Схід–Захід

	Trans-Pacific			Asia–Europe			Transatlantic		
	Westbound		Total Trans-Pacific	Eastbound	Westbound	Total Asia–Europe	Eastbound	Westbound	Total Transatlantic
	East Asia– North America	America– East Asia		Northern Europe and Mediterranean to East Asia	East Asia to Northern Europe and Mediterranean		North America to Northern Europe and Mediterranean	Northern Europe and to North America	
	TEU (million)	TEU (million)		TEU (million)	TEU (million)		TEU (million)	TEU (million)	
2017	18.8	8.0	26.8	8.2	15.1	23.3	3.2	4.7	7.9
2018	20.1	8.1	28.2	8.3	15.9	24.2	3.3	5.0	8.3
2019	19.5	7.6	27.0	8.5	16.1	24.6	3.2	5.2	8.3
2020	20.0	7.4	27.4	8.2	15.5	23.7	2.7	5.0	7.7
2021	23.8	6.4	30.2	7.8	17.0	24.8	2.7	5.6	8.4
2022	22.6	6.0	28.6	6.7	15.8	22.5	2.6	5.5	8.1
2023	20.8	6.2	27.0	6.5	16.3	22.8	2.5	4.9	7.5
2024	21.7	6.9	28.5	6.9	16.1	23.0	2.6	5.3	7.9
Percentage annual change									
2017–2018	6.7	1.8	5.3	1.7	4.9	3.8	2.7	5.8	4.5
2018–2019	-3.1	-6.8	-4.1	1.9	1.4	1.6	-4.6	3.0	0.0
2019–2020	2.8	-2.4	1.3	-2.9	-3.7	-3.4	-14.9	-2.5	-7.2
2020–2021	19.0	-13.1	10.4	-5.5	9.7	4.4	1.0	12.3	8.4
2021–2022	-5.2	-6.5	-5.5	-13.3	-7.2	-9.1	-4.2	-2.2	-2.8
2022–2023	-8.0	3.6	-5.6	-3.9	3.4	1.2	-2.4	-10.8	-8.1
2023–2024	4.3	10.3	5.7	6.5	-1.6	0.7	1.6	7.7	5.7

Джерело: [31]

Маршрут Азія–Європа (Asia–Europe) характеризується стабільнішим характером східного напрямку (Європа → Азія), однак можна помітити вищу

чутливість західного напрямку до кон'юнктурних змін, що проявляється у різких коливаннях обсягів.

Трансатлантичний маршрут (Transatlantic) характеризується відносною стабільністю обсягів (7,5-8,4 млн TEU), меншою чутливістю до зовнішніх впливів та позитивною динамікою у 2024 році (+5,7%).

Очікується, що найбільш динамічними торговими маршрутами в 2024 році стануть маршрути, пов'язані з ринками, що розвиваються, що обумовлено зростаючими тенденціями до створення надійних ланцюжків поставок, а також торговою і промисловою політикою.

Дані про диверсифікацію торгівлі показують зміни у напрямках перевезень. Наприклад, з кінця 2022 року торговельні потоки стали більше залежати від геополітичної близькості між країнами. Формується зростаюча концентрація торгівлі в рамках таких основних двосторонніх торгових відносин як: Китай – Бразилія, Великобританія – Європейський союз та В'єтнам – Китай [31]. У цьому контексті ключовими контейнерними маршрутами є ті, що пов'язують наступні країни:

Китай та ринки, що розвиваються (Бразилія, Індія тощо). Високі показники експорту Китаю є основним фактором зростання на цих маршрутах і в цих регіонах. В свою чергу, внутрішньорегіональні та маршрути Південь-Південь свідчать про розширення зв'язків поза традиційними маршрутами Північ-Південь.

За прогнозами Clarksons Research (2024a), у 2025 році зростання контейнерних перевезень у тоннах складе 3%. Очікується подальше послаблення економічних ризиків, а ефективність сектора залежатиме від геополітичної стабільності, відновлення ключових транспортних вузлів та реорганізації глобальних ланцюгів постачання [31].

Опишемо структуру ринку морських контейнерних перевезень. Ринок характеризується високою концентрацією: п'ять найбільших компаній – Mediterranean Shipping Company (MSC), Maersk, CMA CGM, COSCO Shipping Lines та Hapag-Lloyd – контролюють понад 65% світового контейнерного

флоту. У 2025 році MSC утримує лідерство з флотом понад 6,4 млн TEU, що становить приблизно 20% глобальної місткості [32].

Пропонується розглянути на рисунку 2.4 ілюстрацію ранжування операторів контейнерних перевезень за їхньою місткістю станом на травень 2025 року (в TEU).

Операторів класифіковано за часткою присутності на ринку, тобто визначено пропорційне співвідношення обсягу контейнерного флоту кожного оператора до загального світового контейнерного тоннажу. За допомогою стовбчастої діаграми можна візуально побачити співвідношення існуючого флоту (показник місткості суден, що перебувають в експлуатації) та замовлення (обсяг суден, що перебувають на стадії будівництва і можуть істотно вплинути на перспективи розвитку оператора).

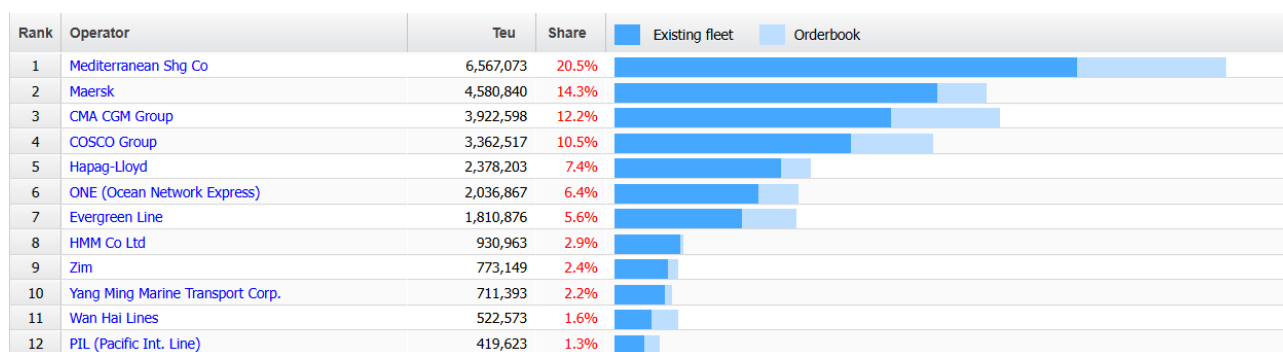


Рис 2.4. Лідери ринку морських контейнерних перевезень

Джерело: [32]

Перерозподіл ринку може призвести до зміни лідерів галузі, що буде визначатися технологічним оновленням суден, переходом на низьковуглецеві види пального та інтеграцією автоматизованих управлінських систем у контейнерних перевезеннях.

Таблиця 2.2 демонструє комплексний аналіз характеристик глобальних операторів контейнерних перевезень. Таблиця містить детальну інформацію щодо структури та розміру флоту кожного оператора, що дозволяє оцінити їхній вплив на світову контейнерну логістику.

Таблиця 2.2

Структура та розмір флоту лідуючих компаній

Rank	Operator	Total		Owned		Chartered			Orderbook		
		Teu	Ships	TEU	Ship...	TEU	Ships	% Chart	TEU	Ship...	% existing
1	Mediterranean Shg Co	6,567,073	911	3,557,328	617	3,009,745	294	45.8%	2,114,442	132	32.2%
2	Maersk	4,580,840	737	2,641,292	336	1,939,548	401	42.3%	714,692	52	15.6%
3	CMA CGM Group	3,922,598	674	2,257,741	317	1,664,857	357	42.4%	1,548,904	99	39.5%
4	COSCO Group	3,362,517	521	2,018,210	200	1,344,307	321	40%	1,174,648	70	34.9%
5	Hapag-Lloyd	2,378,203	302	1,396,790	132	981,413	170	41.3%	417,134	33	17.5%
6	ONE (Ocean Network Express)	2,036,867	266	834,168	96	1,202,699	170	59%	569,374	44	28%
7	Evergreen Line	1,810,876	226	1,201,416	147	609,460	79	33.7%	785,196	55	43.4%
8	HMM Co Ltd	930,963	85	792,504	65	138,459	20	14.9%	60,740	7	6.5%
9	Zim	773,149	127	82,872	14	690,277	113	89.3%	145,600	14	18.8%
10	Yang Ming Marine Transport Corp.	711,393	98	323,782	59	387,611	39	54.5%	101,500	8	14.3%
11	Wan Hai Lines	522,573	112	518,177	110	4,396	2	0.8%	381,716	34	73%
12	PIL (Pacific Int. Line)	419,623	97	267,570	76	152,053	21	36.2%	213,634	22	50.9%

Джерело: [32]

Аналіз співвідношення власних та орендованих суден (тобто, розподіл TEU між «Owned» та «Chartered») свідчить про відмінності в стратегіях управління флотом серед операторів. Наприклад, деякі компанії (як ONE та Zim) демонструють високий відсоток орендованого тоннажу (59% і 88.3% відповідно), що свідчить про більшу залежність від флексибільних моделей фінансування та операційної гнучкості. У той самий час, інші оператори зберігають більш збалансоване співвідношення, що може відображати їхню стратегію проактивного капіталовкладення у власні активи.

Індикатори «Orderbook TEU» та відповідний відсоток до існуючого флоту дозволяють зробити висновок про потенційне зростання та інвестиційні плани операторів. Наприклад, MSC має високу абсолютну величину замовлених суден (2,114,442 TEU), що становить 32.2% від їх поточного тоннажу, що свідчить про серйозні плани розширення флоту. Подібно, інші оператори демонструють різну кон'юнктуру планованих інвестицій.

Ці дані дозволяють не лише оцінити поточний стан ринку, а й спрогнозувати майбутні тенденції. Комбінація високих замовлених показників із значною часткою орендованого або власного тоннажу свідчить про активну адаптацію до глобальних перемін (як наприклад, вплив пандемії, зміни в логістиці та геополітичні фактори). Охарактеризуємо циклічність морських контейнерних перевезень за допомогою рисунку 2.5.

Показник вилучення контейнерних суден (demolition) відображає індексну змінну, що характеризує долю контейнерних суден, вилучених із експлуатації у відсотковому співвідношенні до світового контейнерного флоту. Графік показує періодичні пікові значення вилучення суден, які спостерігаються близько 2010, 2014 та 2017 років. Підвищення цього рівня в певні періоди пов'язане з економічними спадами або реструктуризаціями на ринку контейнерних перевезень; під час таких періодів застарілі та менш ефективні судна вилучаються з експлуатації, щоб оптимізувати флот і зменшити операційні витрати. Це також може бути реакцією на зниження попиту та посилення конкуренції серед судноплавних операторів.

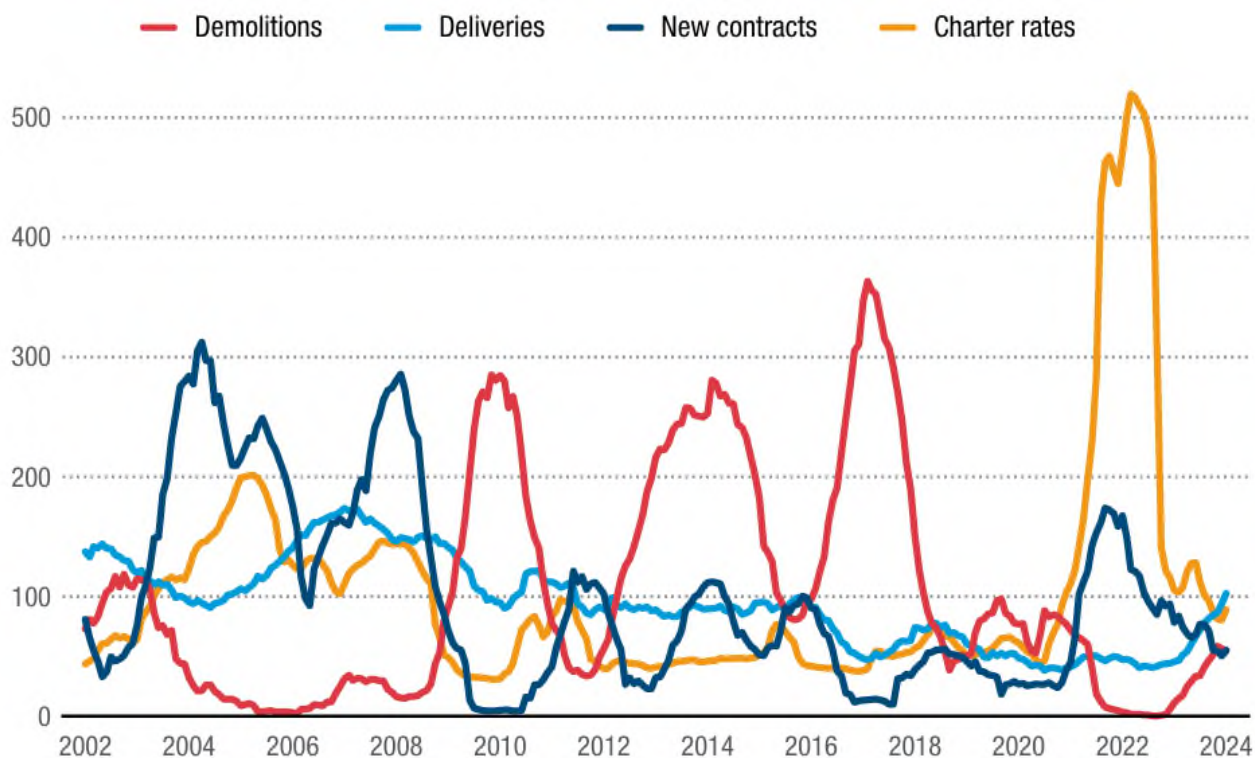


Рис 2.5. Циклічність морських контейнерних перевезень

Джерело: [31]

Показник deliveries демонструє нові поставки суден у експлуатацію. Індекс, як і для інших показників, дозволяє відстежувати зміни у відносних величинах постачання суден на рік. Збільшення поставок у певні періоди

свідчить про зростання попиту на контейнерні перевезення та активні інвестиції в розширення флоту. Судноплавні компанії укладають нові контракти та вводять у експлуатацію нові судна у відповідь на позитивні прогнози щодо міжнародної торгівлі.

Показник new contracts демонструє індексну змінну, що характеризує обсяг нових контрактів на будівництво суден. Цей показник є ознакою інвестиційної активності в галузі, відображає планування та очікування майбутнього розвитку флоту. Висока активність у підписанні нових контрактів сигналізує про оптимістичні прогнози щодо попиту на морські перевезення, а також про інвестиційну готовність операторів.

Charter rates відображає рівень чартерних ставок, виражених у доларах за добу. Він є ключовим індикатором доходності судноплавних операцій і дає розуміння економічних умов на ринку перевезень. Чартерні ставки демонструють високий рівень волатильності. Особливо помітно різке зростання (пікове значення) в період 2021–2022 років.

Піки чартерних ставок відображають короткострокові дисбаланси між попитом і пропозицією на ринку перевезень. Ці різкі коливання зумовлені глобальними ланцюгами постачання, зниженням доступності флоту або екстремальними ринковими умовами, як-от наслідки пандемії COVID-19. Високі чартерні ставки сигнализують про зростання ринкової вартості експлуатації суден та покращення прибутковості операторів, але також ведуть до збільшення витрат для вантажовласників.

Аналіз графіку дозволяє зробити висновок про те, що ринок контейнерних перевезень характеризується складною циклічною динамікою, залежною від глобальних економічних умов, коливань попиту та пропозиції, а також адаптаційними стратегіями судноплавних операторів. Розуміння цих циклів є критично важливим для розробки стратегій управління флотом, інвестиційного планування та оптимізації операційної діяльності в умовах глобальної конкуренції та нестабільності ринку.

Структура ринку також визначається альянсами судноплавних компаній,

які оптимізують маршрути та підвищують ефективність перевезень. Розглянемо в таблиці 2.3 огляд головних з них, актуальних для сучасного ринку контейнерних перевезень.

Таблиця 2.3

Огляд актуальних судноплавних альянсів

Альянс	Ключові учасники	Розмір та місткість флоту	Охоплення та стратегічні цілі
1	2	3	4
Premier Alliance	HMM, ONE, Yang Ming	Розмір флоту: ~ 240 суден Місткість TEU: 3,3 млн TEU	Покриття: Азія-Європа, Транс-Тихоокеанський регіон, Азія-Близький Схід Цілі: сформовано з метою оптимізації потужностей та зменшення операційних витрат на ключових торговельних шляхах. Зосередження на розвитку Азіатсько-Тихоокеанського та Близькосхідного шляхів.
Gemini Cooperation	Maersk, Hapag-Lloyd	Розмір флоту: ~ 340 суден Місткість TEU: 4,0 млн TEU	Покриття: глобальне (Азія-Європа, Транс-Тихоокеанський регіон, Трансатлантичний регіон) Цілі: співпраця покликана оптимізувати основні торгові шляхи в усьому світі, зменшуючи надлишкові потужності при одночасному розширенні частоти обслуговування. Обидві компанії проводять декарбонізаційні ініціативи.
2M Alliance (до 2025)	MSC, Maersk	Розмір флоту: ~ 250 суден Місткість TEU: 4,1 млн TEU	Покриття: Азія-Європа, Транс-Тихоокеанський, Трансатлантичний регіон Цілі: забезпечення конкурентоспроможних і економічно ефективних операцій. Альянс розпався в 2025 році, оскільки обидва члени рухалися до незалежного функціонування.
Ocean Alliance	CMA-CGM, COSCO Group, OOCL, Evergreen	Розмір флоту: ~ 330 суден Місткість TEU: 3,8 млн TEU	Покриття: Азія-Європа, Азія-Північна Америка, Транстихоокеанський регіон Цілі: оптимізувати операції в основних торгових смугах схід-захід, зосереджуючи увагу на сталій практиці судноплавства та підвищенні ефективності обслуговування. Продовжено до 2032 року.
THE Alliance (до 2025)	Hapag-Lloyd, ONE, Yang Ming, MOL, K-Line, HMM	Розмір флоту: ~ 241 суден Місткість TEU: 3,3 млн TEU	Покриття: Транс-Тихоокеанський, Азіатсько-Європейський, Трансатлантичний регіон Цілі: були зосереджені на підвищенні використання потенціалу та наданні частих послуг. THE Alliance завершився в 2025 році, що призвело до формування Premier Alliance.

Джерело: [36]

Альянс у сфері контейнерних перевезень — це форма кооперації між судноплавними компаніями, яка передбачає спільне використання флоту, координацію розкладів, обмін слотами та спільне обслуговування маршрутів. Метою таких об'єднань є підвищення ефективності, зниження витрат, розширення географії покриття та покращення якості обслуговування клієнтів.

2025 рік знаменує собою серйозну реструктуризацію світової індустрії контейнерних перевезень з утворенням нових альянсів і зміною операційної стратегії (табл. 2.4). Двома важливими новими альянсами є Premier Alliance і Gemini Cooperation, а також продовжується розширення Ocean Alliance [33]. Ці зміни суттєво вплинули на ланцюги поставок і логістичні стратегії для імпортно-експортних компаній.

Зазначені альянси контролюють значну частину світової торгівлі, забезпечуючи ефективність, рентабельність і оптимізоване управління маршрутами на основних судноплавних шляхах.

Таблиця 2.4

Реструктуризація судноплавних альянсів в 2025 році

Альянс	Ключові зміни у 2025 році	Учасники після реструктуризації	Вплив на основні торгові маршрути
1	2	3	4
Gemini Cooperation	Сформований в січні 2025 року, об'єднав Maersk і Hapag-Lloyd після виходу з 2M і THE Alliance відповідно.	Maersk, Hapag-Lloyd	Більш ширше глобальне охоплення, більш часті послуги, зосередженість на стійкості та декарбонізації.
2M Alliance	Розпад у 2025 році, оскільки Maersk і MSC вирішили працювати незалежно.	-	Були помітні тимчасові перебої на основних торговельних шляхах, поки не були сформовані нові незалежні структури.
Ocean Alliance	Був продовжений до 2032 р., домінує на маршрутах Схід-Захід.	CMA CGM, COSCO Group, OOCL, Evergreen	Подальша стабільність та розширення послуг, фокус на сталому розвитку.
THE Alliance	Розпуск у 2025 році, коли деякі члени приєдналися до Premier Alliance, а інші пішли новими шляхами.	-	Серйозна реструктуризація послуг у зв'язку з тим, що перевізники об'єднуються з новими альянсами.

Джерело: [36]

Оскільки судноплавні компанії об'єднують ресурси, спільно використовують флот і співпрацюють у сфері логістики, розуміння структури і цілей цих альянсів стає вирішальним для зацікавлених сторін галузі [36].

Після розпуску альянсу 2М у січні 2025 року, компанії Maersk (Данія) та Нарag-Lloyd (Німеччина) у лютому 2025 року офіційно розпочали реалізацію стратегічного альянсу під назвою Gemini Cooperation, який має на меті трансформувати глобальну мережу контейнерних перевезень шляхом впровадження інноваційної моделі «hub-and-spoke» та досягнення високої надійності обслуговування. Цей альянс передбачає спільну експлуатацію приблизно 340 суден загальною місткістю близько 3,7 млн TEU, що охоплюють основні східно-західні торговельні маршрути, включаючи Азію, Європу, Близький Схід та Північну Америку [35].

Співпраця Gemini між Нарag-Lloyd і Maersk демонструє перші ознаки виконання своїх обіцянок: підвищення надійності світового лінійного судноплавства. У перший місяць роботи альянсу Gemini було зафіксовано вражаючу надійність розкладу по всіх заходах в порти альянсу, яка перевищила 90%, що значно перевищує середній показник по галузі, який становить близько 50% [34].

Аналітичні спостереження свідчать, що після переформатування ринку навколо трьох великих альянсів із залишенням MSC як незалежного гравця, спостерігається суттєве зниження концентрації на ринку. У поєднанні зі зростанням пропускної спроможності на 9–10%, потенційне відкриття маршруту через Червоне море призведе до значних змін у конкурентному середовищі. Після вирішення цієї кризи баланс попиту і пропозиції може зміститися на користь вантажовласників, що спричинить таке ж стрімке зниження фрахтових ставок, як і їхнє попереднє зростання. Отже, очікуваним наслідком може стати повернення до структурної проблеми надлишкових потужностей, яка тривалий час ускладнювала функціонування галузі.

Незважаючи на спроби консолідації через альянси, сукупний вплив геополітичної напруги, трудових конфліктів у низці регіонів (зокрема в Канаді,

Європі та США), а також блокування маршруту через Червоне море негативно позначається на стабільності операцій. Ці виклики, ймовірно, зберігатимуться щонайменше до кінця 2025 року [35].

Слід також враховувати, що для партнерів у межах альянсу Gemini може знадобитися певний час, аби довести ефективність нової моделі. Історично запровадження тарифних заходів США нерідко призводило до значних деструктивних наслідків у глобальних логістичних ланцюгах. Несподіване прагнення США повернути контроль над Панамським каналом лише ускладнює ситуацію. У короткостроковій перспективі запровадження тарифів і відповідних заходів з боку інших країн може лише тимчасово змінити географію торговельних потоків, що водночас дає змогу перевізникам скоригувати співвідношення між потужностями та попитом.

В свою чергу, створений у 2017 році, Ocean Alliance об'єднує чотири провідні судноплавні компанії: CMA CGM (Франція), COSCO Shipping (Китай), Evergreen Marine (Тайвань) та OOCL (Гонконг). Альянс забезпечує широке покриття основних торгових маршрутів між Азією, Європою та Північною Америкою. У 2024 році учасники продовжили співпрацю до 2032 року, що свідчить про стабільність та довгострокову орієнтацію об'єднання.

У відповідь на вихід Hapag-Lloyd з THE Alliance, компанії HMM (Південна Корея), Ocean Network Express (ONE, Японія) та Yang Ming (Тайвань) у лютому 2025 року сформували новий альянс під назвою Premier Alliance. Це об'єднання зосереджене на оптимізації потужностей та зниженні операційних витрат на високотребуваних маршрутах: між Азією та Європою, а також Азією та Близьким Сходом.

Після завершення дії альянсу 2M, Mediterranean Shipping Company (MSC) вирішила діяти як незалежний оператор. Компанія розширює власну мережу маршрутів, забезпечуючи гнучкість та широку географію покриття. MSC також уклала угоди про обмін слотами з Premier Alliance та ZIM для посилення присутності на маршрутах між Азією та Європою, а також на східному узбережжі США [36].

Глобальні альянси мають низку переваг:

- максимальне використання провізної спроможності;
- збільшення частоти судно-заходів;
- зменшення експлуатаційних витрат;
- зниження ризиків, оптимізація капітальних інвестицій;
- вільний вхід у галузь.

Учасники альянсів активно конкурують між собою. Клієнти, у свою чергу, продовжують розглядати партнерів альянсу як окремі конкуруючі комерційні об'єкти. В деяких випадках альянси сприяють розвитку конкуренції, тому що послуги окремих учасників альянсів слабо диференційовані, у зв'язку з чим вони посилюють цінову конкуренцію [37].

Таким чином, аналіз сучасного стану та перспектив розвитку світового ринку морських контейнерних перевезень вимагає комплексного підходу, що враховує взаємодію економічних, політичних та екологічних факторів. Це дозволить більш точно оцінити потенційні ризики та можливості для компаній, що працюють у цій галузі, та сформувані ефективні стратегії адаптації до змінного ринкового середовища.

2.2. Порівняльний аналіз діяльності провідних компаній

Діяльність провідних компаній галузі набуває особливого значення як з точки зору її впливу на функціонування глобальних транспортних систем, так і в аспекті конкурентної взаємодії між основними ринковими гравцями. Проведення порівняльного аналізу операційної ефективності, фінансової результативності та стратегічного позиціонування лідерів контейнерного сегменту, таких як Mediterranean Shipping Company (MSC), Maersk, CMA CGM, Нарag-Lloyd та інших, є актуальним завданням наукового дослідження, що дозволяє виявити ключові чинники їх успішності, адаптації до глобальних викликів і здатності до інноваційного розвитку.

Стовбчаста діаграма на рисунку 2.6 ілюструє частку топ-10 контейнерних операторів у світовому контейнерному флоті у порівнянні між 2006 та 2024 роками. Вона дозволяє проаналізувати динаміку зміни позицій найбільших компаній у морських перевезеннях.

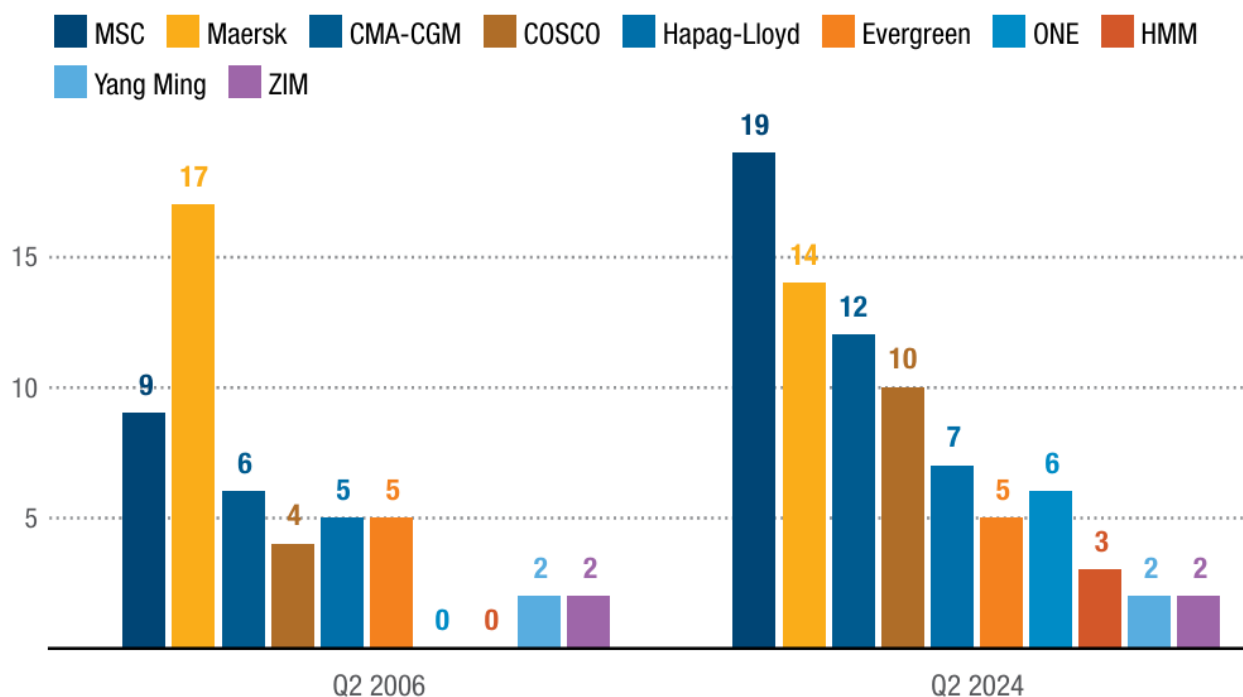


Рис 2.6. Частка 10 найбільших лінійних операторів у загальній місткості контейнерного флоту станом на 2024 рік

Джерело: [31]

За допомогою діаграми можна помітити наступні тенденції:

- MSC демонструє найбільше зростання, її частка збільшилася з 9% у 2006 році до 19% у 2024 році, що свідчить про активну експансію на ринку.
- Maersk, яка раніше мала найбільшу частку (17% у 2006 році), скоротила її до 14% у 2024 році, що може бути пов'язано з оптимізацією флоту або зміною корпоративної стратегії.
- CMA CGM та COSCO суттєво зміцнили свої позиції: з 6% до 12% та 4% до 10% відповідно. Це вказує на активне розширення цих компаній у сфері контейнерних перевезень.
- ONE, яка у 2006 році ще не існувала як окремий оператор, у 2024 році має

6% частки, демонструючи значний ріст.

- ZIM та Yang Ming зберегли стабільні позиції, залишаючись на рівні 2% упродовж двох десятиліть.

Ринок стає більш концентрованим, де MSC та Maersk разом контролюють 33% загального контейнерного флоту у 2024 році. Зростання частки COSCO свідчить, в свою чергу, про зміцнення китайських перевізників на глобальному рівні. Дані діаграми підтверджують тенденцію до концентрації ринку серед великих операторів, а також розширення флоту ключових гравців. Ці зміни є наслідком консолідації ринку, технологічного прогресу та змін у світовій торгівлі.

Розглянемо кожного з операторів окремо.

1 місце посідає MSC – Mediterranean Shipping Company. Будучи найбільшою у світі приватною швейцарською міжнародною судноплавною компанією, заснованою в 1970 році, MSC посідає високе місце серед найбільших вантажних компаній у світі. З місткістю близько 6 567 000 TEU, MSC пропонує конкурентоспроможні тарифи і швидкий транзит, що підтримується мережею експертів, яка охоплює понад 675 офісів.

На другому місці – датська компанія APM-Maersk, заснована в 1904 році, може похвалитися флотом з приблизно 737 контейнеровозів. Компанія відома своїми контейнеровозами, місткість яких становить близько 4 581 000 TEU, що робить її потужним гравцем у сфері міжнародних контейнерних перевезень.

Французька міжнародна компанія з контейнерних перевезень CMA-CGM стала 3-ю найбільшою компанією за обсягом перевезень TEU. Заснована в 1978 році, флот компанії налічує понад 674 суден, що працюють на більш ніж 150 маршрутах по всьому світу, вантажопідйомністю близько 3 923 000 TEU.

Четверте місце посідає відома, одна з провідних судноплавних компаній COSCO (China Ocean Shipping Company). Вона працює в 40 країнах світу. Незважаючи на те, що COSCO опустилася на 4-ту позицію, її флот, що налічує близько 520 контейнеровозів, а також додаткові 1 175 000 TEU в портфелі замовлень, свідчать про її стійкість і потенціал зростання.

На 5 місці – заснована в 1970 році шляхом злиття, Hapag-Lloyd, німецька міжнародна компанія з контейнерних перевезень, яка в своєму флоті має з понад 300 суден. З вантажопідйомністю контейнерів 2 378 000 TEU по всьому світу, Hapag-Lloyd є ключовим гравцем в індустрії контейнерних перевезень.

Компанія ONE – Ocean Network Express має 6 місце станом на 2025 рік. Вона була заснована у 2017 році та об'єднує три великі судноплавні компанії: MOL, "K"-Line та NYK. Маючи флот з 266 суден та вантажопідйомність більше ніж 2 млн TEU, ONE є потужним альянсом, який зосереджується на посиленні послуг в Азії, Латинській Америці та Африці.

В свою чергу компанія Evergreen Line посідає 7 місце. Вона заснована в 1968 році на Тайвані та є однією з найбільших вантажних судноплавних компаній у світі. Маючи у своєму розпорядженні понад 220 контейнеровозів з вантажопідйомністю 1 811 000 TEU, Evergreen Line може похвалитися найбільшими у світі контейнеровозами [38]. При цьому перша десятка найбільших контейнерних ліній світу забезпечує 84,4% світового ринку морських контейнерних перевезень станом на 2025 рік [39].

В таблиці 2.5 систематизовано дані для порівняння 5 перших операторів за рейтингом частки на ринку морських контейнерних перевезень.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз діяльності 5 провідних компаній

Критерій	MSC	Maersk	CMA CGM	COSCO	Hapag-Lloyd
1	2	3	4	5	6
Обсяг перевезень, TEU	6,567,073 TEU	4,580,840 TEU	3,922,598 TEU	3,362,517 TEU	2,378,203 TEU
Кількість суден	911	737	674	521	302
Фінансові показники (2024), дол. США	Приватна компанія; дані не оприлюднені	Дохід: \$55.5 млрд; Прибуток: \$6.5 млрд; Чистий прибуток: \$6.2 млрд	Дохід: \$55.48 млрд; Прибуток: \$13.45 млрд; Чистий прибуток: \$5.71 млрд	Чистий прибуток: 28,4 млрд юанів (~3,9 млрд доларів США)	Дохід: \$20.7 млрд; Прибуток: \$2.8 млрд.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Альянси	–	Gemini Cooperation	Ocean Alliance	Ocean Alliance	Gemini Cooperation
Цифровізація	Ocean Learning Platform; інвестиції в цифрові рішення	Інвестиції в цифрові технології та автоматизацію	Партнерства з Google та Mistral AI; інвестиції в AI	Інтеграція AI, IoT, блокчейну; понад 130,000 електронних коносаментів	Співпраця зі StormGeo для цифрових рішень
Екологічна сталість	15 суден з двопаливними двигунами на LNG; планується 100+ до 2027; інвестиції в електричні локомотиви	Замовлення суден на метанолі; угода на постачання зеленого метанолу; мета — нульові викиди до 2040	Інвестиції в метанолові судна; партнерство з ENGIE; мета — нульові викиди до 2050	Судна на метанолі, shore power, сонячна та вітрова енергетика, партнерство з Fortescue	Замовлення 24 суден з двопаливними двигунами; мета — зменшення викидів на 30% до 2030 та нульові викиди до 2045

Джерело: складено автором [32, 44, 45, 46, 47, 49, 52]

Якщо детальніше розглядати тенденції розвитку цих компаній, то наприклад компанія MSC є одним із засновників Асоціації цифрових контейнерних перевезень і відіграє провідну роль у стандартизації галузевих технологій і розробці загальних правил для плідної співпраці. Щоб бронювати вантажоперевезення, керувати ними та відстежувати переміщення вантажів онлайн, потрібен доступ до спеціальних можливостей і технологій. Вони пропонують такі цифрові рішення, як інтеграції API (Application Programming Interface – прикладний програмний інтерфейс) та EDI (Electronic Data Interchange – електронний обмін даними), eBL (electronic bill of lading – електронний коносамент) і смарт-контейнери для сухого вантажу [40].

EDI дозволяє обмінюватися великими обсягами інформації у вигляді файлів даних за допомогою захищених протоколів, таких як SFTP і AS2. Це популярний метод управління передачею файлів у галузі морських перевезень. MSC EDI повністю захищені, підтримуються і відповідають стандартам EDI. API, в свою чергу, підтримують обмін даними в реальному часі. Вони швидші,

простіші в реалізації та гнучкіші. Як наслідок, їх можна застосовувати в багатьох складних випадках [41].

Електронний коносамент або eBL (electronic bill of lading) – це оригінальний електронний документ, який пропонує ефективну, безпечну і стійку альтернативу звичайному, паперовому коносаменту. Він має таку ж юридичну силу і повторює функції оригінального коносамента на папері, але в електронному вигляді. Відповідно це усуває поштові витрати, затримки або перебої у переміщенні фізично важливих торгових документів між експортерами, транспортними агентами, банками та іншими сторонами [42].

У контексті сучасних трансформацій глобального морського транспорту та логістики, стратегія Mediterranean Shipping Company (MSC) на 2025 рік репрезентує модель багатокomпонентного розвитку, яка демонструє прагнення компанії до стійкого лідерства у галузі. Насамперед варто зазначити, що MSC дотримується курсу на розширення вертикальної інтеграції, що зумовлено необхідністю зміцнення контролю над логістичними ланцюгами постачання. В межах цієї стратегії компанія придбала 49,9% акцій німецького портового оператора Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA), що дозволить істотно підвищити обсяги контейнерного оброблення у Гамбурзі до 1 мільйона TEU на рік з 2031 року [44].

Одночасно з цим, унаслідок припинення функціонування альянсу 2М з Maersk, MSC обрала курс на автономну експлуатаційну діяльність, що передбачає збільшення кількості прямих сервісів та посилення контролю над власним флотом. У стратегічному вимірі це свідчить про намір уникати залежності від партнерських альянсів, замінюючи їх індивідуальними логістичними схемами.

Особливої актуальності набуває також цифрова трансформація. MSC імплементує інноваційні цифрові рішення, зокрема штучний інтелект, інтернет речей та гібридні телекомунікаційні мережі, що забезпечують відповідність судноплавної інфраструктури новітнім стандартам Міжнародної морської організації (ІМО 2021).

У паралелі з цим компанія приділяє значну увагу питанням екологічної сталості. До 2050 року MSC планує досягти повної декарбонізації флоту без залучення механізмів вуглецевої компенсації, що відображає глибоке розуміння екологічних викликів у транспортному секторі [44].

З огляду на поточні виробничо-операційні показники, MSC зберігає статус найбільшого у світі контейнерного перевізника, контролюючи приблизно п'яту частину глобальної контейнерної місткості. Сукупна кількість суден компанії перевищує 900 одиниць, що включає найбільші у світі контейнеровози, такі як наприклад MSC Turkiye та MSC Michel Cappellini. Така політика щодо організації флоту засвідчує пріоритетність масштабування і підвищення ефективності за рахунок економії на масштабі.

У площині інституційної взаємодії важливо наголосити на відмові MSC від подальшої участі в стратегічних альянсах. Такий крок, хоч і вимагає значних ресурсів для підтримки повної мережі перевезень, дозволяє компанії уникнути операційної інерції та зберігати гнучкість у відповідь на ринкову турбулентність. Крім того, цифровізація діяльності досягається завдяки співпраці з провідними технологічними партнерами, такими як Marlink, що дозволяє здійснювати віддалений моніторинг, управління ІТ-системами на флоті та запроваджувати елементи предиктивної аналітики.

В контексті кліматичних ініціатив MSC демонструє вагомі зрушення, зокрема досягнення найнижчого рівня енергетичної ефективності (EEOI) у 2023 році свідчить про конкретні успіхи в зменшенні впливу на довкілля [44]. Подібні результати формують нову парадигму корпоративної відповідальності у морських перевезеннях, в якій економічна вигода гармонійно поєднується з екологічними імперативами.

Станом на березень 2025 року A.P. Møller - Maersk A/S займає друге місце у світі за контейнерною місткістю флоту, поступаючись лише MSC. Загальний обсяг перевезень становить 4 536 588 TEU, а флот нараховує 735 суден [32]. Розглянемо детальніше фінансові показники компанії Maersk у 2023-2024 роках в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Фінансові результати компанії Maersk 2023-2024 pp., в млн дол США

Highlights for the year

USD million

	Revenue		EBITDA		EBIT		CAPEX	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Ocean	37,388	33,653	9,186	6,940	4,743	2,227	2,708	1,987
Logistics & Services	14,920	13,916	1,447	1,251	538	446	803	771
Terminals	4,465	3,844	1,601	1,278	1,329	980	580	541
Unallocated activities, eliminations, etc.	-1,291	-348	-106	122	-111	281	110	347
A.P. Moller - Maersk consolidated	55,482	51,065	12,128	9,591	6,499	3,934	4,201	3,646

Джерело: [47, с. 26]

В таблиці відображена інформація щодо доходів, прибутку до вирахування податків, чистого прибутку та капітальних витрат підприємства. У 2024 році компанія Maersk продемонструвала стійке зростання ключових фінансових показників, що свідчить про ефективну бізнес-стратегію та адаптивність до умов глобального ринку. Загальний обсяг доходів компанії склав близько 55,5 мільярда доларів США, що свідчить про суттєвий обсяг операційної діяльності в галузі глобальних морських перевезень та логістики.

Показник прибутку до сплати відсотків, податків, знецінення та амортизації (EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) становив 12,1 мільярда доларів, що свідчить про високий рівень грошового потоку від основної діяльності.

Операційний прибуток до сплати відсотків та податків (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes) досяг 6,5 мільярда доларів, що на 65% більше, ніж у 2023 році, що відображає покращення маржинальності та зростання ефективності операцій.

Чистий прибуток компанії склав 6,2 мільярда доларів, що є свідченням фінансової стабільності та прибутковості компанії після вирахування всіх витрат. У 2024 році компанія також продовжила здійснювати політику повернення капіталу акціонерам, виплативши дивіденди у розмірі 1120 данських крон (DKK) на одну акцію, а також реалізувала програму зворотного

викупу акцій на суму до 2 мільярдів доларів США [46].

Зазначені фінансові показники демонструють здатність Maersk зберігати прибутковість та інвестувати в довгостроковий розвиток, попри виклики, пов'язані зі змінами у світовій торгівлі та глобальній логістичній інфраструктурі. Можна також зробити висновок, що результатів було досягнуто завдяки зростанню попиту на контейнерні перевезення, підвищенню ставок фрахту та покращенню продуктивності.

З лютого 2025 року Maersk розпочала стратегічну співпрацю з Нараг-Lloyd у рамках альянсу Gemini Cooperation. «Gemini Cooperation» – це стратегічне партнерство між компаніями Нараг-Lloyd та Maersk, яке покликане об'єднати їхні унікальні глобальні мережі, значні портові потужності та поглиблену логістичну експертизу персоналу обох сторін. У межах цього альянсу буде залучено близько 290 суден загальною контейнерною місткістю 3,4 мільйона TEU (двадцятифутових еквівалентних одиниць), при цьому Maersk забезпечить 60% флоту, а Нараг-Lloyd – 40%.

Співпраця охоплюватиме сім ключових маршрутів глобальної торгівлі:

- Азія – Північна Європа;
- Азія – Середземномор'я;
- Близький Схід – Індія / Європа;
- Азія – Близький Схід;
- Азія – Східне узбережжя США;
- Азія – Західне узбережжя США;
- Трансатлантичні перевезення.

Загалом «Gemini Cooperation» охоплюватиме 26 основних лінійних сервісів. Їх доповнюватиме глобальна мережа спеціалізованих шатлових маршрутів, які базуватимуться навколо власних і контрольованих перевалочних хабів. Зокрема, передбачено 14 шатлових сервісів у Європі, 4 – на Близькому Сході, 13 – в Азії та 1 – у Мексиканській затоці [46].

Ці додаткові сервіси сприятимуть оперативному транспортуванню з

гнучким управлінням обсягами між основними хабами і портами, що обслуговуються шатлами, забезпечуючи ефективну та адаптивну логістичну інфраструктуру на глобальному рівні.

Компанія Maersk поступово реалізує стратегію цифрової трансформації з метою оптимізації логістичних процесів і підвищення ефективності глобального ланцюга постачання. Одним із ключових напрямів є інтеграція сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT) та мереж п'ятого покоління (5G). Подібні інструменти використовуються для вдосконалення процесів прогнозування, управління потоками вантажів і моніторингу в реальному часі.

Крім того, Maersk впроваджує цифрові платформи для управління вантажними потужностями, тарифоутворенням та миттєвого бронювання перевезень, що сприяє прозорості та швидкості обслуговування клієнтів. Компанія також є активним учасником Global Shipping Business Network (GSBN) – міжнародної ініціативи, спрямованої на розвиток безпаперової торгівлі та використання електронних коносаментів, що значно підвищує швидкість і надійність документального супроводу вантажоперевезень [46].

У сфері екологічної сталості Maersk посідає провідні позиції, впроваджуючи низку ініціатив, спрямованих на декарбонізацію морських перевезень. Компанія задекларувала мету досягнення вуглецевої нейтральності до 2040 року, а також проміжну ціль — зниження викидів парникових газів на 70% до 2030 року порівняно з базовим рівнем. У цьому контексті Maersk активно інвестує в будівництво та експлуатацію суден із двопаливними двигунами, що працюють на метанолі. Прикладом є судна Laura Maersk та Alette Maersk (рис 2.7), які стали одними із перших у світі контейнеровозів, здатних використовувати метанол як паливо. Крім того, компанія бере участь у проєктах з виробництва синтетичного е-метанолу, зокрема у Данії, де було відкрито перший у світі комерційний завод із його виробництва. Ці інвестиції мають стратегічне значення для створення інфраструктури постачання альтернативних палив і досягнення кліматичних цілей компанії [48].



Рис 2.7. Екологічне судно Alette Maersk, що працює на метанолі, у порту Лос-Анджелеса, Каліфорнія, США, 27 серпня 2024 року.

Джерело: [48]

Станом на березень 2025 року CMA CGM займає третє місце у світі серед контейнерних перевізників за місткістю флоту. Загальний обсяг перевезень компанії у 2024 році склав 23,6 млн TEU, що на 7,8% більше порівняно з попереднім роком. Флот компанії налічує 674 судна з сукупною місткістю 3 923 000 TEU [32].

Наприкінці лютого 2025 року CMA CGM опублікувала свої основні показники за 2024 фінансовий рік. Компанія зазначила, що у 2024 році спостерігався підвищений попит на морські контейнерні перевезення, чому сприяли сильніша, ніж очікувалося, світова торгівля та поповнення запасів, тоді як глобальні потужності зазнали негативного впливу через геополітичну напруженість, зокрема в Червоному морі та Аденській затоці. За повний 2024 рік виручка CMA CGM склала \$55,5 млрд, що на 18,0% більше, ніж у попередньому році, а показник EBITDA - \$13,4 млрд, що на 49,3% більше, ніж у попередньому році [50]. Розглянемо таблицю 2.7, в якій зазначені вищезгадані показники у порівнянні з 2023 роком.

Таблиця 2.7

Фінансові показники CMA CGM у 2024 р., в млн дол США

	Q4 2023 Group	Q4 2024 Group Change		2023 Group	2024 Group Change	
Revenue, in USD billion	10.57	14.68	38.8%	47.02	55.48	18.0%
EBITDA, in USD billion	1.00	3.62	263.2%	9.01	13.45	49.3%
EBITDA margin	9.4%	24.7%	15.2pts	19.2%	24.2%	+5.1pts
Net income, Groupe share, in USD billion	(0.09)	1.53	+1.62	3.64	5.71	+2.07

Джерело: [49]

Можна сказати, що компанія демонструє стратегічне лідерство в галузях цифрової трансформації та екологічної сталості, поєднуючи інноваційні технології з амбітними екологічними ініціативами.

Наприклад, у 2024 році CMA CGM прийняла 12 нових суден, що працюють на скрапленому (зрідженому) природному газі (СПГ), зменшуючи викиди CO₂ до 20% порівняно з традиційними суднами. Компанія інвестувала майже \$20 млрд у замовлення суден, що працюють на СПГ та метанолі, щоб до 2029 року мати у своєму флоті 153 судна, здатні використовувати низьковуглецеві види енергії (біогаз, бойметанол та синтетичні види палива), з метою досягнення чистого нульового рівня викидів вуглецю до 2050 року [50].

Також CMA CGM уклала стратегічні угоди з ENGIE та SUEZ для розвитку виробництва біометану та синтетичного метану. Зокрема, з SUEZ планується виробництво до 100 000 тонн біометану на рік до 2030 року, що сприятиме декарбонізації морських перевезень.

Що стосується цифровізації, то третій квартал 2024 року для компанії ознаменувався впровадженням штучного інтелекту в різних сферах діяльності компанії з метою покращення обслуговування клієнтів [50]. Вона активно впроваджує цифрові технології для оптимізації логістичних процесів та покращення обслуговування клієнтів.

Як приклад, у квітні 2025 року компанія оголосила про п'ятирічне

партнерство з французьким стартапом Mistral AI на суму €100 млн. Метою є впровадження штучного інтелекту для покращення обслуговування клієнтів та перевірки фактів у медіа-активах компанії, таких як BFM TV. Очікується, що це дозволить ефективніше обробляти понад мільйон клієнтських запитів щотижня.

У липні 2024 року CMA CGM уклала стратегічне партнерство з Google для інтеграції AI-рішень у свої глобальні операції. Це включає оптимізацію маршрутів суден, управління контейнерами та запасами, а також зменшення витрат і викидів вуглецю. Логістичний підрозділ компанії, CEVA Logistics, використовує інструменти Google AI для прогнозування обсягів і планування операцій у своїх складах площею 10,3 млн м² [51].

Варто ще загадати, що у лютому 2024 року CMA CGM завершила придбання Bolloré Logistics за €4,85 млрд. Це дозволило компанії розширити свої логістичні можливості, зокрема в секторах фармацевтики, косметики та предметів розкоші, та зміцнити позиції на ринку, наблизившись до таких гігантів, як DHL та DB Schenker.

Наступна компанія – COSCO Shipping Lines, яка станом на травень 2025 року має контейнерний флот загальною місткістю 3,362,517 TEU, що становить 10.5% світового ринку контейнерних перевезень та ставить її на 4-е місце серед глобальних перевізників [32].

Компанія експлуатує 521 судно, включаючи новітні енергоефективні судна місткістю 24,188 TEU, які були введені в експлуатацію в 2024 році [45].

У 2023 році компанія COSCO SHIPPING Holdings досягла чистого прибутку в розмірі 28,4 мільярда юанів (що приблизно становить 3,9 мільярда доларів США).

За перші три квартали 2024 року COSCO SHIPPING зафіксувала операційний дохід у розмірі 174,74 млрд юанів, що становить зростання на 29,8% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Операційний прибуток (EBIT) зріс на 63,72%, досягнувши 54,41 млрд юанів, тоді як чистий прибуток збільшився на 66,69%, до 43,35 млрд юанів. Чистий прибуток, що припадає на акціонерів, за звітний період склав 38,12 млрд юанів, що на 72,73%

більше, ніж торік. Лише в третьому кварталі чистий прибуток, що припадає на акціонерів, досяг 21,25 млрд юанів, що демонструє вражаюче зростання на 285,70% у річному обчисленні [45].

Проведений аналіз демонструє, що COSCO SHIPPING у 2024 році досягла значного фінансово-економічного підйому, який зумовлений збільшенням обсягів перевезень, ефективною операційною діяльністю та диверсифікацією джерел доходів. Усі ключові фінансові показники — операційний дохід, ЕВІТ, чистий прибуток, а також прибуток, що припадає на акціонерів — показали двозначні й навіть тризначні темпи зростання, особливо в третьому кварталі.

Крім того, стратегічне зосередження на інфраструктурному розвитку терміналів і цифровій трансформації (зокрема в сегменті ланцюгів постачання) свідчить про послідовну реалізацію політики довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Таке поєднання фінансової стабільності, масштабованості операцій та інноваційних підходів робить компанію однією з найбільш динамічних і технологічно просунутих компаній у глобальному морському секторі на сучасному етапі.

COSCO є ключовим учасником Ocean Alliance разом з CMA CGM, Evergreen та OOCL. У 2024 році компанія продовжила термін співпраці в рамках альянсу до 2032 року та запустила нові сервіси DAY8 для зміцнення позицій на традиційних ринках.

З початку 2024 року компанія COSCO SHIPPING визначила пріоритетним напрямом свого розвитку перетворення на глобальну платформу з управління та інвестування в цифрові ланцюги постачання, з основним фокусом на контейнерні перевезення. В межах цієї стратегії компанія активно впроваджує передові технології, зокрема штучний інтелект (AI), блокчейн, Інтернет речей (IoT) та низьковуглецеві "зелені" рішення, у свою операційну діяльність. Цифрова трансформація має на меті формування нових продуктивних сил у секторі судноплавства та логістики, а також пришвидшення переходу до інтелектуального та екологічно орієнтованого глобального ланцюга постачання

Для підвищення якості сервісу впроваджуються нові цифрові платформи для управління завантаженням вантажних місткостей, тарифами, миттєвим бронюванням перевезень [45].

COSCO досягла значного прогресу у формуванні глобальної цифрової екосистеми ланцюгів постачання. Було створено 8 інвестиційних платформ і 9 операційних платформ у ключових регіонах — Північній Америці, Європі, Південно-Східній Азії, Південній Америці та Африці. Компанія також реалізує великі інфраструктурні проєкти в портах Пірея, Абу-Дабі, Зебрюгге та Чанкай.

На сьогодні COSCO керує 436 судноплавними маршрутами, 371 причалом у 39 портах світу, 589 морсько-залізничними маршрутами торгівлі, що вказує на високу ступінь мультимодальності операцій.

Підприємство також бере активну участь у Global Shipping Business Network (GSBN), спрямованій на розвиток безпаперової торгівлі. Зокрема реалізовано понад 300 000 електронних коносаментів (e-bill of lading), час імпорного оформлення вантажів скоротився з 1–2 днів до кількох годин, що значно підвищує ефективність логістики [45].

Як і попередньо розглянуті компанії, вона інвестує у будівництво суден із двопаливними (метаноловими) двигунами, включаючи одні з найбільших у світі контейнеровозів місткістю 24000 TEU. Крім того, модернізовано частину існуючого флоту відповідно до стандартів "зеленого судноплавного коридору" між Шанхаєм і Лос-Анджелесом.

Усі 9 внутрішніх терміналів COSCO впровадили платформу управління енергоефективністю. Компанія також розвиває проєкти із заправки біопаливом, використання сонячної енергії, включаючи найбільший в Китаї фотогальванічний об'єкт, інтегрований у портову інфраструктуру (Guangzhou Nansha II). Також було укладено угоду з австралійською компанією Fortescue Metals Group щодо створення ланцюга постачання зеленого палива, включаючи судна на зеленому аміаку для транспортування залізної руди [45].

У 2024 році компанія COSCO SHIPPING продемонструвала системне стратегічне зростання, яке ґрунтується на технологічних інноваціях,

екологічній відповідальності та диверсифікації логістичних послуг.

Ключові результати:

- високі темпи зростання у вантажних сегментах з високою доданою вартістю;
- активна цифровізація і скорочення логістичних циклів;
- стратегічна інфраструктурна експансія на кількох континентах;
- лідерство у впровадженні екологічно сталих технологій у судноплавстві та портах.

У контексті глобальної трансформації логістики COSCO позиціонує себе не лише як перевізник, а як інноваційний інфраструктурний гравець світового масштабу.

Із флотом, що налічує 292 сучасні контейнеровози загальною транспортною спроможністю 2,3 мільйона TEU (двадцятифутових еквівалентів), компанія Нараг-Lloyd посідає провідне місце серед лінійних судноплавних операторів у світі. У сегменті лінійного судноплавства компанія налічує приблизно 13 700 співробітників та функціонує через 399 офісів у 139 країнах. Загальна ємність контейнерного парку Нараг-Lloyd становить 3,4 мільйона TEU, включаючи один із найбільших та найсучасніших парків рефрижераторних контейнерів у галузі.

Загалом 113 регулярних лінійних сервісів забезпечують швидке та надійне сполучення між понад 600 портами на всіх континентах, що засвідчує високу ступінь глобального покриття компанії. У сегменті терміналів та інфраструктури Нараг-Lloyd володіє корпоративними частками у 20 терміналах, розташованих у Європі, Латинській Америці, Сполучених Штатах Америки, Індії та Північній Африці. У цьому сегменті задіяно близько 3 000 працівників, які, окрім термінальної діяльності, надають додаткові логістичні послуги в окремих локаціях, сприяючи зміцненню інтегрованої логістичної пропозиції компанії [52].

У 2024 фінансовому році компанія Нараг-Lloyd AG продемонструвала стабільні фінансові результати, незважаючи на складні геополітичні умови та

зростання операційних витрат. Згідно з попередніми та неаудованими даними, оприлюдненими у січні 2025 року, консолідований показник EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації) склав 5,0 мільярда доларів США (4,6 мільярда євро), що перевищує аналогічний показник попереднього року. Показник EBIT (прибуток до вирахування відсотків і податків) також дещо зріс і досяг 2,8 мільярда доларів США (2,6 мільярда євро), що відповідає верхній межі скоригованого прогнозу прибутку, оприлюдненого в жовтні 2024 року.

Основним чинником покращення фінансових показників стало зростання обсягів перевезень приблизно на 5%, до 12,5 мільйона TEU, незважаючи на необхідність перенаправлення суден через мис Доброї Надії через нестабільну ситуацію в Червоному морі, що призвело до збільшення тривалості рейсів. Середній фрахтовий тариф залишився стабільним на рівні 1 492 доларів США за TEU, що практично не відрізняється від показника 2023 року (1 500 доларів США за TEU). Загальний дохід компанії зріс до 20,7 мільярда доларів США (19,1 мільярда євро), що зумовлено зростанням попиту на контейнерні перевезення [52]. Ці результати систематизовано в таблиці 2.8. Вони свідчать про здатність Нараг-Lloyd ефективно адаптуватися до змін у глобальному логістичному середовищі та підтримувати стабільність фінансових показників, незважаючи на зовнішні виклики.

Таблиця 2.8

Фінансові показники Нараг-Lloyd у 2023-2024 рр.

	Q4 2024	Q4 2023	2024	2023	2024 versus 2023
Transport volume (TEU million)	3.1	3.0	12.5	11.9	0.6
Freight rate (USD/TEU)	1,564	1,190	1,492	1,500	-9
Revenues (USD billion)	5.4	4.1	20.7	19.4	1.3
EBITDA (USD billion)	1.4	0.3	5.0	4.8	0.2
EBIT (USD billion)	0.8	-0.3	2.8	2.7	0.1

Джерело: [52]

З лютого 2025 року Harpag-Lloyd, як вже було згадано, розпочала стратегічну співпрацю з Maersk у рамках альянсу Gemini Cooperation.

У межах своєї стратегії «Strategy 2030» компанія Harpag-Lloyd AG визначила цифровізацію та екологічну сталість як ключові пріоритети для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності глобальним екологічним стандартам.

Як і інші лідери на ринку, Harpag-Lloyd активно впроваджує цифрові технології, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів та покращення обслуговування клієнтів. Штучний інтелект (AI) та Інтернет речей (IoT) використовуються для моніторингу контейнерів у реальному часі, що дозволяє відстежувати їх місцезнаходження, температуру та інші параметри. Це сприяє підвищенню точності прогнозування та оперативності в управлінні ланцюгами постачання.

Крім того, Harpag-Lloyd впроваджує 5G-технології для забезпечення швидкого обміну даними між суднами та береговими службами, що дозволяє враховувати погодні умови, рівень води та інші фактори в режимі реального часу. Ці заходи забезпечують більшу ефективність та безпеку морських перевезень.

Harpag-Lloyd прагне досягти нульового рівня викидів парникових газів до 2045 року, з проміжною метою зниження абсолютних викидів на одну третину до 2030 року порівняно з рівнем 2022 року. Для цього компанія інвестує в модернізацію флоту, включаючи будівництво нових суден з двопаливними двигунами, що можуть працювати на зрідженому природному газі (LNG) та майбутніх альтернативних паливах.

Вже в 2022 році 24 судна плавали на сучасних біопаливних сумішах, яких компанія придбала понад 120 000 тонн, щоб надати своїм клієнтам більш екологічні варіанти перевезень і таким чином зменшити їхній загальний вплив на навколишнє середовище.

З метою подальшого зменшення викидів вуглекислого газу Harpag-Lloyd ініціювала масштабну програму модернізації свого існуючого флоту, що

включає понад 150 суден і реалізовуватиметься протягом наступних п'яти років. Програма передбачає впровадження низки технічних рішень, таких як використання обтічних носових бульбових форштевнів (flow-optimised bulge buoys), низькоопірних підводних покриттів та редизайн гребних гвинтів. Очікується, що ці технології значно підвищать ефективність флоту та знизять споживання палива.

Перший модернізований корабель вийшов у плавання вже у вересні 2022 року, що демонструє рішучість компанії впроваджувати інновації та рухатися у напрямку екологічної трансформації морського транспорту [53].

Narag-Lloyd демонструє системний підхід до цифровізації та екологічної сталості, інтегруючи передові технології та інноваційні рішення для підвищення ефективності та зменшення впливу на навколишнє середовище.

2.3. Оцінка участі України на ринку морських перевезень з урахуванням контейнерного сегменту та вплив воєнного стану

У контексті сучасних глобалізаційних процесів та активізації міжнародної торгівлі морські перевезення залишаються однією з ключових складових світової транспортної системи. Саме через морський транспорт реалізується значна частка зовнішньоторговельних операцій, що обумовлює стратегічну важливість забезпечення ефективного функціонування національного морського флоту та портової інфраструктури. З огляду на це, питання конкурентоспроможності України на ринку морських перевезень набуває особливої актуальності, зважаючи на географічне положення держави, транзитний потенціал та наявність виходу до Чорного моря.

Особливу увагу в цьому контексті заслуговують контейнерні перевезення як найбільш динамічний сегмент морської логістики, що забезпечує високу ефективність, стандартизацію та інтеграцію у глобальні логістичні ланцюги. Контейнеризація сприяє оптимізації транспортних витрат, скороченню часу

доставки та підвищенню безпеки вантажів, що в сукупності формує ключові конкурентні переваги для національних перевізників і портів.

Водночас, із початком повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України у 2022 році, функціонування морської галузі зазнало суттєвих трансформацій. Введення воєнного стану, блокада українських портів, порушення логістичних маршрутів та загрози безпеці мореплавства істотно ускладнили здійснення морських перевезень, зокрема контейнерних. У цьому контексті виникає об'єктивна необхідність переосмислення ролі морського транспорту в економіці України, переоцінки її конкурентних позицій на світовому ринку перевезень, а також визначення механізмів адаптації та відновлення галузі в умовах триваючих воєнних викликів.

У період перед вторгненням РФ (до 2022 р.) Україна займала помітне місце у регіональному морському транспорті, експортувавши морем переважно агропродукцію та металопродукцію. Українські порти «Великої Одеси» (Одеса, Чорноморськ, Південний), а також Миколаїв, щороку обробляли десятки мільйонів тонн вантажів, у тому числі понад мільйон контейнерів (понад 12 млн тонн контейнерних вантажів у 2021 р.) [54].

На рисунку 2.8 зазначено графік зміни контейнерообігу морських портів України протягом 2010-2021 років.

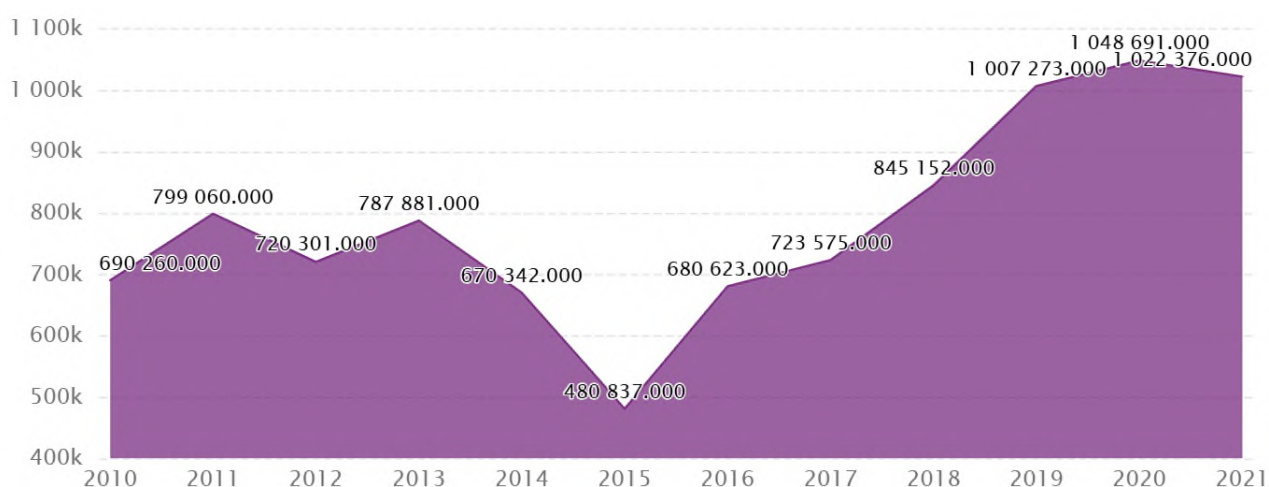


Рис 2.8. Контейнерообіг морських портів України 2010-2021 рр, TEU

Джерело: [54]

Починаючи з 24 лютого 2022 р., повномасштабне вторгнення спричинило фактичну блокаду чорноморських портів України: до травня 2022 р. заходи суден зменшилися з приблизно 60 на тиждень до практично нуля. Внаслідок цього 2022 р. морський вантажообіг України різко обвалився (у 2023 р. оператори працюючих портів перевантажили лише близько 16,5 млн т, порівняно з 5,5 млн т у 2021 р. у Дунайському регіоні). Водночас почали формуватися альтернативні коридори (Дунай, перенапрямок експорту через Румунію і Болгарію).

1. Зміни у структурі ринку контейнерних перевезень з початку війни

До війни контейнерні судна здійснювали регулярні лінійні заходи до портів Одеси, Чорноморська, Південного тощо. Після блокади росіянами чорноморських портів у лютому 2022 р. майже всі контейнеровози припинили захід до України. Весь Чорноморський регіон став свідком значного скорочення обсягів ринку, а триваюча війна Росії з Україною призвела до різкого падіння обсягів навантажених вантажів на 28,4% (майже 690 000 TEU) у 2022 році. Обсяги імпорту в регіоні на той час впали на 25%, а обсяги експорту з вантажем скоротилися на 33%. Незважаючи на те, що загальний регіональний вантажообіг істотно знизився, в контейнерних портах Румунії та Грузії спостерігалися зростання обсягів вантажоперевезень (рис 2.9) [55].

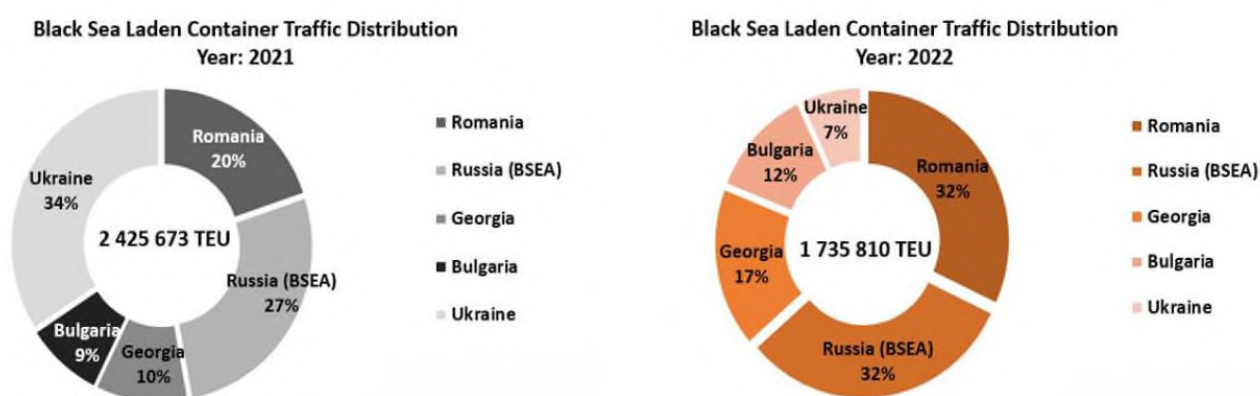


Рис 2.9. Структура розподілу контейнерних перевезень у Чорному морі по країнах за 2021 та 2022 роки

Джерело: [55]

Різке падіння обсягів завантаження в Чорноморському регіоні є суворим нагадуванням про руйнівний вплив російської війни на торгівлю і комерцію. Воно підкреслює необхідність врегулювання кризи, а також заходів щодо пом'якшення впливу конфлікту на бізнес і зацікавлені сторони в усьому регіоні.

На рисунку 2.10 можна побачити, які компанії функціонували в Чорноморському регіоні, який охоплює Україну, Румунію, Болгарію, Росію та Грузію, та структуру їхніх ринкових часток за 2022 рік.

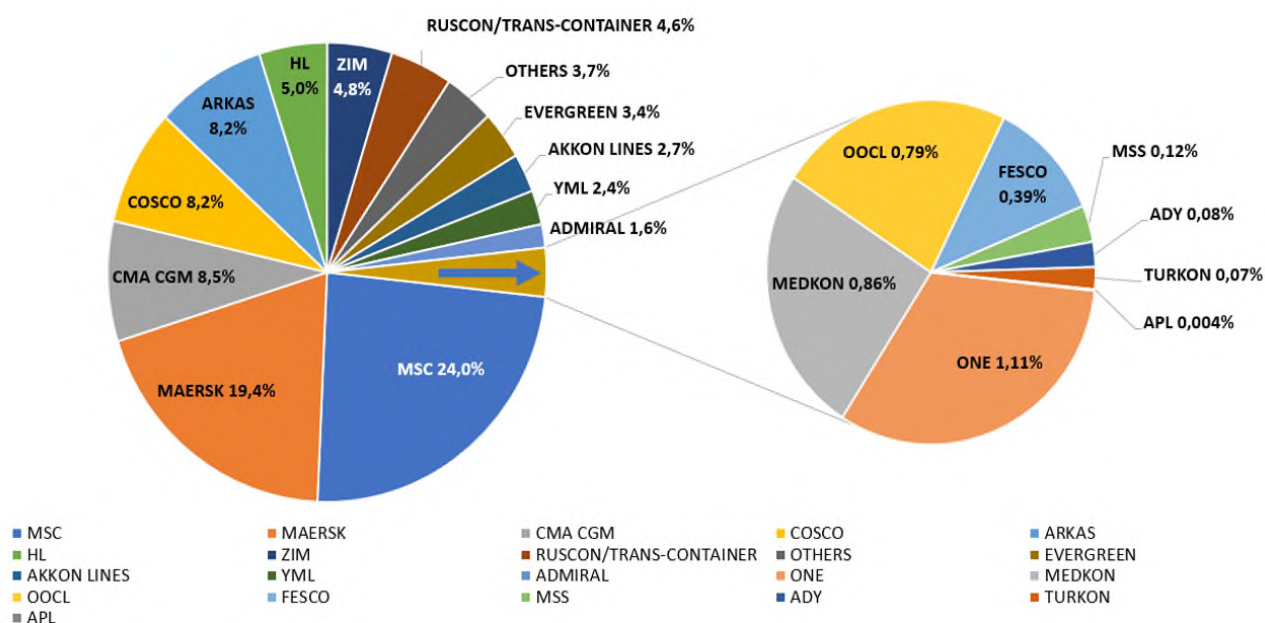


Рис 2.10. Розподіл ринкових часток лінійних контейнерних перевізників у Чорноморському регіоні за 2022 рік

Джерело: [55]

Відзначається, що у 2021 р. Україна обробляла в середньому близько 69 тис. TEU/місяць, а з початком війни ця цифра впала до приблизно 10–11 тис. TEU через судноплавство іноземними портами (переорієнтація на порт Констанца, Гданськ тощо).

У 2023–2024 рр. спостерігалось поступове відновлення контейнерного обігу. За даними Адміністрації морських портів України (АМПУ), у 2024 р. контейнерообіг у портах зріс на 92% порівняно з 2023 р., до 129,9 тис. TEU. Таким чином, після практично нульового рівня 2022 р., у 2023–2024 рр. Україна

нарощує обсяги контейнерних перевезень. Зокрема, за оцінками експертів, зростання становило +78% у 2024 р. (до 86,7 тис. TEU завантажених контейнерів). У таблиці 2.9 наведено показники контейнерообігу за передвоєнні і воєнні роки:

Таблиця 2.9

Контейнерообіг в Україні

Рік	Контейнерообіг (тис. TEU)
1	2
2020	1 048.7
2021	1 022.4
2022	Практично нуль (блокада)
2023	Приблизно 67 (оцінка, поштовх річкового фідера)
2024	129.9

Джерело: складено автором [54, 55]

Загалом частка контейнерних перевезень у структурі вантажообігу портів України залишалася незначною (порівняно з масивним експортом зерна та металів). У 2024 р. Україна забезпечила лише 10% всього навантаження контейнерних вантажів регіону Чорного моря (порівняно з 67% у Румунії та 23% у Болгарії) [55]. Географія маршрутів зазнала суттєвих змін: великий обсяг контейнерів спрямовували через морські сполучення в порти Румунії (Констанца) і Болгарії (Варна, Бургас), а також через річковий транспорт по Дунаю. Прямі сполучення через українські порти відновлюються повільно, лише наприкінці 2023 – у 2024 р. ряд міжнародних ліній почали регулярні заходи через Чорноморськ чи Одесу, організовуючи фідерні перевезення.

Станом на 2025 рік з точки зору структури ринку в розглянутому регіоні, Румунія зберігає лідерство за часткою оброблених навантажених контейнерів (67%), за нею йдуть Болгарія (23%) і Україна (10%) [55].

2. Економічні показники морських перевезень

З початком війни обсяги морського експорту та імпорту зменшилися, втрати в обробці вантажів були суттєвими. Так, за даними АМПУ, за підсумками 2023 р. Працюючі порти України перевалили близько 62,0 млн

тонн вантажів (з них на експорт – 56,3 млн т, імпорт – 5,3 млн т; рис. 2.13). Це на 11 млн тонн більше, ніж у 2022 р. Досягнуто значної переваги експортного потоку (зумовленого, насамперед, відвантаженням зерна та металів). Основну частку вантажообігу у 2023 р. складала аграрні культури (зернові та олійні) – 45,5 млн т – і залізна руда – 1,9 млн т (рис. 2.11).

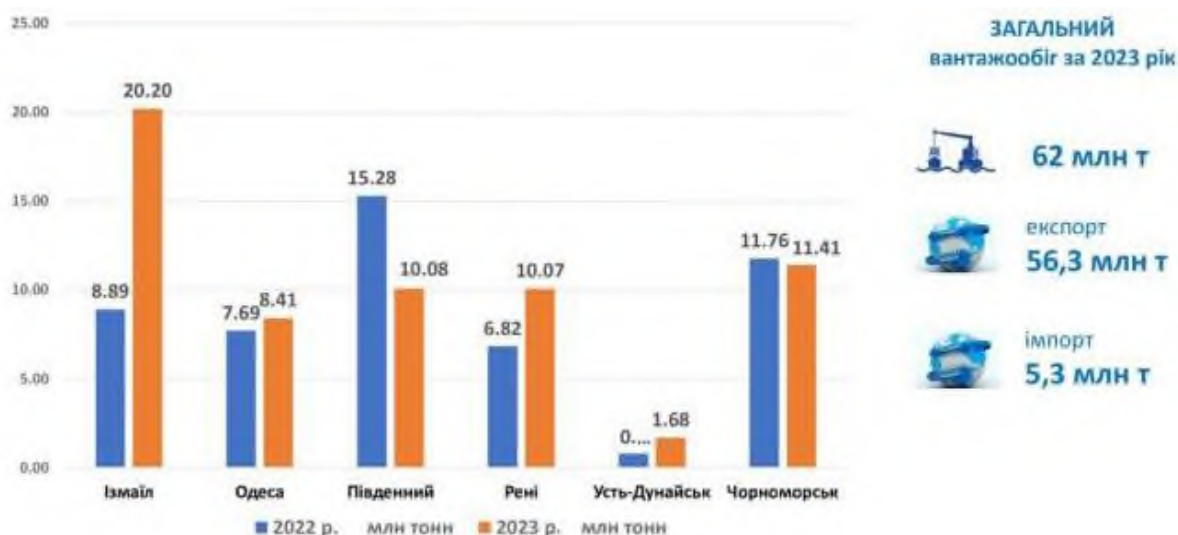


Рис 2.11. Вантажообіг портів Великої Одеси та Дунайського регіону за 2023 рік
Джерело: [56]

За даними ДП «АМПУ», у 2024 р. морські порти України продемонстрували рекордне відновлення – 97,2 млн тонн вантажів (з приростом приблизно 57% до 2023 р.). Це значно перевищує показник 2023 року і свідчить про відновлення та подальший розвиток морської логістики України навіть в умовах складної геополітичної ситуації. Основними рушіями збільшення показників можна назвати зернові та рудні вантажі, які забезпечили 60,3 млн тонн і 18,5 млн тонн відповідно (рис. 2.12) [56]. Отже, зростання пояснюється насамперед збільшенням експорту зерна (60,3 млн т) і руди (18,5 млн т), а також налагодженням українського морського коридору за підтримки військово-морських сил України та міжнародних партнерів. Імпортні обсяги у зворотньому напрямку значно менші і становили лише кілька мільйонів тонн.

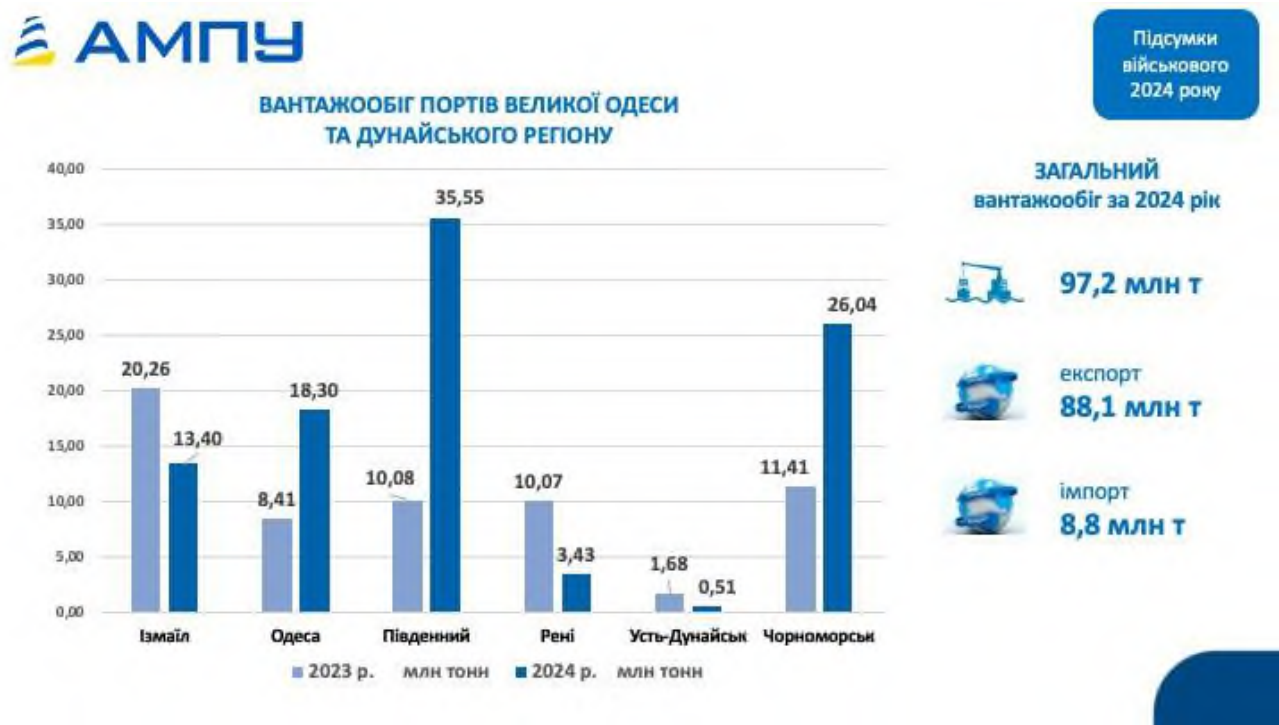


Рис 2.12. Вантажообіг портів Великої Одеси та Дунайського регіону за 2024 рік
Джерело: [56]

В таблиці 2.10 проведено аналіз показників вантажообігу з розрахуванням темпів приросту. Відзначається також стрімкий ріст контейнерних імпорتنих потоків у 2024 р., що свідчить про відновлення поставок промтоварів [55].

Таблиця 2.10

Загальні вантажообіги українських портів за 2023-2024 рр.

Показник	2023, млн т	2024, млн т	Абсолютне відхилення, млн т	Темп приросту %
1	2	3	4	5
Загальний вантажообіг	62,0	97,2	35.2	56.77
У тому числі експорт	56,3	88,1	31.8	56.48
У тому числі імпорт	5,3	8,8	3.5	66.04

Джерело: складено автором [56]

Після зняття блокади частково знизилися також тарифи і вартість фрахту. У 2024–2025 рр. ставка за перевезення 20-футового контейнера з «Великої Одеси» поступово знижувалася – до рівня близько 900–1000 USD (що робить їх конкурентоспроможними порівняно з Констанцією чи Гданськом). Як

альтернативу Чорному морю успішно використовують Дунайський маршрут (прямі баржові лінії до Констанци), проте собівартість перевезень річкою вища.

3. Вплив портової інфраструктури

До початку повномасштабної війни в Україні діяли шість великих портів Чорного моря (Одеса, Чорноморськ, Південний – разом «Велика Одеса», а також Миколаїв, Ольвія, Херсон) і кілька азовських (Маріуполь, Бердянськ). Російська агресія призвела до захоплення азовських портів і блокади чорноморських: за даними ЗСУ, наприкінці весни 2022 р. «шість морських портів: Південний, Миколаїв, Ольвія, Одеса, Чорноморськ та Білгород-Дністровський» були позбавлені можливості обробляти вантажі, а порти Маріуполя, Бердянська, Скадовська, Херсона – окуповані і закриті.

Зазнали руйнувань численні портові потужності: лише в Одеському регіоні були пошкоджені понад 400 об'єктів портової інфраструктури через ракетні удари.

Незважаючи на це, деякі порти України продовжують працювати. Порти Одеси, Чорноморська та Південного вмістили основне навантаження торговельної торгівлі (у I кв. 2025 р. вони перевалили 20,7 млн т з 23 млн т загального через усі українські порти).

Також активно задіяні Дунайські морські порти («Ізмаїл», «Рені», «Усть-Дунайськ») – у 2023 р. Їхній вантажообіг майже подвоївся (до 32 млн т) завдяки нарощенню зернових перевезень. Інфраструктуру деяких портів модернізують: наприклад, готується 40-річна концесія портового комплексу в Чорноморську для розширення контейнерного та універсального терміналів (потужністю до 760 тис. TEU) за підтримки IFC і ЄБРР [55].

У самому місті Одесі діє контейнерний термінал компанії СМА CGM (марсельська операційна база). Натомість порти Маріуполь та Бердянськ втрачені, оскільки захоплені та практично зруйновані окупантами.

4. Компанії у секторі контейнерних перевезень

Вантажопотоки в Україні обслуговують як національні, так і міжнародні компанії. З-поміж міжнародних лідерів Чорноморського регіону історично

провідні Maersk Line, MSC та CMA CGM (разом забезпечували понад 60% ринку). З початком війни ці компанії призупинили прямі заходи, але поступово повертаються.

Наприклад, наприкінці 2024 р. CMA CGM оголосила про вихід на український ринок власною сервісною лінією «Odessa Express», здійснюючи заходи на два власні судна 1 100–1 500 TEU через порт Одеса. MSC організувала фідерні перевезення через Чорноморськ (разом із українським оператором Iteris Feeders), а Harpag-Lloyd із травня 2024 р. запустила перевезення кожні 5 днів між Чорноморськом і Констанцою (також на фідерах, у тому числі з контейнерами-рефрижераторами). Навесні 2024 р. компанія Maersk спільно з Iteris доставляла порожні контейнери для експортерів з України та відправляла повні в Констанцу [57].

З українського боку важливими є перевізники фідерним судноплавством (наприклад, фірма «Iteris»), а також залізничні оператори (для комбінованих маршрутовозних ланцюгів через Європу). Державний «Укрзалізниця» у 2024 р. наростила внутрішні інтермодальні контейнерні перевезення (+28% до 2023 р.), що свідчить про переформатування частини вантажопотоків на залізничний транспорт. У загальній структурі контейнерного ринку регіону домінують Maersk, MSC та CMA CGM (28,7%, 21,8% і 12,7% відповідно у 2024 р.); крім того, зростає роль місцевих операторів («Iteris», Українське Дунайське судноплавство тощо), що обслуговують нові лінії.

Однак, незважаючи на позитивну динаміку в Україні, обсяги контейнерного обороту залишаються значно нижчими від довоєнного: у 2021 році українські порти обробили 12 млн тонн контейнерних вантажів [57].

5. Головні порти та маршрути, їх переорієнтація

Лідерами за кількістю контейнеровозів наразі є порти Одеси та Чорноморська. Так, у I кв. 2025 р. Чорноморський порт прийняв 6,6 млн т вантажів, Порт Одеса – 3,5 млн т (у тому числі контейнерів) [55]. Портові вузли «Великої Одеси» (Південний, Чорноморськ, Одеса) залишаються стратегічним майданчиком торгівлі України. Натомість найбільша концентрація

міжнародних контейнерних перевезень здійснюється через порт Констанца (Румунія), а також відроджену роль Варни і Бургаса (Болгарія) як транзитних хабів. В умовах блокади Чорного моря товарні потоки перенаправлено такими шляхами:

- Морське фідерне сполучення із Констанцею. З травня 2024 р. Narag-Lloyd здійснює рейси у Чорноморськ кожні 5 днів. Аналогічно Maersk і Iteris налагодили фідер до Констанци. Наявність цих маршрутів дозволяє уникати перевантаження сухопутних коридорів [55].
- Прямі морські лінії до Одеси/Чорноморська. Наприклад, 27 травня 2024 р. СМА CGM відновила прямий контейнерний сервіс «Odessa Express» (Пірей – Одеса – Стамбул). У квітні 2024 р. у Чорноморськ прибули перші спеціалізовані контейнеровози («Pros Норе» 1120 TEU, який представлений на рисунку 2.13, та інші) для регулярних перевезень [57].



Рис 2.13. Судно Pros Норе з контейнерами APL під час навігації в Чорному морі

Джерело: [55]

- Річковий (Дунай) та інтермодальний коридори. Частина українського зерна та продукції ГМК експортується через дунайські порти «Ізмаїл», «Рені» з подальшою доставкою автомобілем чи залізницею до Чорного моря. Хоча

контейнерні лінії Дунаєм мають меншу пропускну спроможність, у 2023 р. через Дунай пройшло майже 30 млн т вантажів, але цей маршрут все ще дорожчий та повільніший [56].

- Сухопутні коридори. Експортно-імпортні контейнери також транспортуються залізницею/авто через Польщу та балтійські країни (наприклад в Гданськ чи Клайпеду) – це особливо актуально для перевезення готової продукції (техніка, споживчі товари) [55].

Таким чином, перевантаження основного потоку контейнерів відбувається в змішаних ланцюгах: фідер чи баржа – контейнерний термінал Румунії/Болгарії – авто/залізниця в ЄС – Україна. При цьому українські порти вже повернули собі частину транзитних перевезень: за даними АМПУ, з квітня 2024 р. «Великою Одесою» пройшло понад 10 контейнерних заходів суден, і фахівці очікують їх збільшення [56].

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері морської контейнерної логістики

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів і зростання обсягів міжнародної торгівлі морська контейнерна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування ланцюгів постачання. Водночас посилення конкуренції, коливання вартості перевезень, нестабільність на світових ринках, а також технологічні зрушення зумовлюють необхідність постійного вдосконалення діяльності логістичних операторів. У такому контексті актуальності набуває питання формування та реалізації ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності компаній, що функціонують у сфері морських контейнерних перевезень.

З огляду на це, дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності компаній морської контейнерної логістики є важливим як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. Теоретична цінність полягає у поглибленні розуміння сучасних підходів до формування конкурентних переваг у логістичному середовищі, тоді як практичне значення виявляється у можливості адаптації інструментів і методів конкурентної боротьби до умов конкретних ринкових ситуацій.

Для успішної навігації в умовах ринку, що постійно змінюється, компанії повинні впроваджувати багатогранні стратегії, які охоплюють технологічні інновації, операційну досконалість, сталий розвиток, клієнтоорієнтованість, стратегічні партнерства, розвиток людського капіталу та комплексне управління ризиками.

1. Цифрова трансформація та технологічні інновації

Цифрова трансформація є наріжним каменем підвищення конкурентоспроможності в морській контейнерній логістиці. Вона охоплює низку технологій, кожна з яких відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності, безпеки та прозорості.

В першу чергу розглянемо використання автоматизації для операційної ефективності та безпеки. Автоматизація значно підвищує операційну ефективність контейнерних портів, оптимізуючи процеси та зменшуючи потребу в ручному втручанні. Серед ключових особливостей можна виділити:

- Автоматизовані системи обробки вантажів, такі як крани та керовані транспортні засоби, можуть працювати цілодобово без перерв, що збільшує пропускну здатність порту та дозволяє обробляти більше вантажів за менший час. Ці системи є більш точними та надійними, ніж ручні операції, що зменшує ризик помилок та пошкодження товарів.
- Автоматизація також сприяє оптимізації розподілу ресурсів за допомогою передових алгоритмів та аналітики даних у реальному часі, мінімізуючи час простою та максимізуючи використання активів.
- З точки зору безпеки, автоматизація зменшує залежність від ручної праці, тим самим мінімізуючи ризик помилок, які призводять до нещасних випадків.
- Автоматизовані системи спостереження та моніторингу, включаючи камери відеоспостереження та автоматизований контроль доступу, підвищують безпеку портових операцій.
- Економічна ефективність досягається за рахунок зниження витрат на робочу силу та збільшення терміну служби обладнання завдяки предикативному обслуговуванню.
- Прикладами є автоматизовані штабелювальні крани (ASCs) та козлові крани на гумових шинах (RTGs), які оптимізують рух та штабелювання контейнерів.

Використання IoT для видимості в реальному часі та прогностичних

можливостей. Пристрої Інтернету речей (IoT) трансформують логістику судноплавства, забезпечуючи збір даних у реальному часі.

Застосування включає управління флотом, де відстеження суден у реальному часі допомагає оптимізувати маршрути, контролювати споживання палива та мінімізувати операційні затримки. Для предикативного обслуговування датчики, вбудовані в двигуни та корпуси суден, контролюють вібрацію, температуру та рівні тиску, надаючи інформацію в реальному часі про продуктивність та прогнозуючи відмови компонентів.

Серед основних переваг IoT можна виділити наступні [58]:

- Моніторинг вантажів за допомогою IoT-датчиків у контейнерах дозволяє відстежувати температуру, вологість та вібрацію, що особливо важливо для швидкопсувних товарів.
- IoT також є фундаментальним для автономних суден, надаючи дані про умови навколишнього середовища та бортові системи для безпечної та ефективної навігації.
- Крім того, він підвищує безпеку на морі шляхом раннього виявлення небезпек та захисту від піратства за допомогою систем спостереження.

Отже, загальні переваги включають покращену операційну ефективність, підвищену задоволеність клієнтів, зниження витрат та покращене управління запасами.

Важливу увагу слід приділити інтеграції ШІ для оптимізованих операцій та автономних систем. Штучний інтелект (ШІ) революціонує морські ланцюги поставок, автоматизуючи завдання та підвищуючи ефективність, надійність та безпеку. До переваг цієї інновації відноситься те, що:

- Системи на основі ШІ оптимізують маршрути та споживання палива, аналізуючи величезні обсяги даних у реальному часі, включаючи погодні умови, морські течії та затори в портах.
- Вони покращують предикативне обслуговування, безперервно контролюючи суднове обладнання та виявляючи потенційні проблеми до їх виникнення.

- У портових операціях ІІІ-керовані крани оптимізують завантаження та розвантаження контейнерів, а системи ІІІ керують портовим трафіком та плануванням, зменшуючи час очікування суден.
- ІІІ є ключовим для розумного судноплавства та автономних суден, потенційно знижуючи операційні витрати та мінімізуючи людські помилки.

Це все призводить до більш стійких та чутливих глобальних ланцюгів поставок, кращого прогнозування попиту та оптимізації запасів.

Також значним є впровадження блокчейну для підвищення прозорості та безпеки. Технологія блокчейн забезпечує безпечний, прозорий та незмінний запис транзакцій та переміщень, значно покращуючи наскрізну видимість та відстежуваність у ланцюзі поставок. З головних позитивних сторін [59]:

- Вона спрощує документообіг шляхом оцифрування документів, таких як коносаменти, та використання смарт-контрактів, які автоматично виконують дії на основі заздалегідь визначених умов, прискорюючи транзакції та зменшуючи людські помилки.
- Блокчейн також значно знижує ризик шахрайства завдяки своїй незмінній природі, що унеможливорює зміну записів.
- Ця технологія також призводить до зниження операційних витрат за рахунок усунення посередників та автоматизації процесів.
- Вона сприяє довірі між партнерами, надаючи всім учасникам ланцюга поставок доступ до однієї версії документів, що виключає непорозуміння.

Повний потенціал цифровізації розкривається завдяки відкритим цифровим стандартам, які забезпечують спільну мову даних та рамки процесів. Це дозволяє безперешкодний обмін інформацією між машинами, незалежно від використовуваних технологічних платформ, долаючи проблеми несумісних систем. Стандарти на основі API дозволяють динамічно запитувати системи перевізників або підписуватися на отримання оновлень статусу в реальному часі, покращуючи гнучкість, стійкість та чутливість до попиту клієнтів. Розглянемо в таблиці 3.1 систематизацію цих технологій.

Таблиця 3.1

Стратегічні цифрові технології та їх вплив на конкурентоспроможність
морської логістики

Технологія	Ключові застосування в морській логістиці	Конкурентні переваги
Автоматизація	Автоматизована обробка вантажів (крани, транспортні засоби), оптимізація розподілу ресурсів, якісне обслуговування	Підвищена операційна ефективність, зниження витрат на робочу силу, покращена безпека та захист, збільшений термін служби обладнання, точність операцій
Інтернет речей (IoT)	Відстеження флоту та суден у реальному часі, моніторинг споживання палива та викидів, предикативне обслуговування, моніторинг вантажів (температура, вологість), автономні судна	Покращена видимість у реальному часі, оптимізація маршрутів та палива, зниження операційних затримок та витрат, підвищена безпека вантажів, підтримка автономних операцій
Штучний інтелект (ШІ)	Оптимізація маршрутів та споживання палива, розширене предикативне обслуговування, оптимізація портових операцій (крани, управління трафіком), розумне судноплавство та автономні судна	Підвищена ефективність, надійність та безпека, зниження витрат на паливо, мінімізація незапланованих простоїв, оптимізація використання простору, покращене прогнозування попиту
Блокчейн	Прозорість та відстежуваність ланцюга поставок, спрощення документообігу (смарт-контракти), запобігання шахрайству, управління складом та запасами, платежі та розрахунки	Підвищена прозорість та довіра, зниження операційних витрат, автоматизація процесів, незмінність записів, швидке вирішення спорів, запобігання фальсифікаціям
Цифрові стандарти (напр., DCSA)	Уніфікований обмін даними, відстеження контейнерів онлайн, API-інтеграції для динамічних запитів та оновлень статусу	Безперешкодний обмін інформацією, покращена гнучкість та стійкість ланцюга поставок, універсальний доступ до точних даних, спрощена видимість відправлень через різних перевізників

Джерело: складено автором [58, 59]

Справжня конкурентна перевага в морській логістиці полягає не в ізольованому впровадженні окремих цифрових технологій, а в їх синергетичній інтеграції. Наприклад, IoT-датчики генерують величезні обсяги даних, які алгоритми ШІ можуть потім аналізувати для якісного обслуговування та оптимізації маршрутів, тоді як технологія блокчейн забезпечує безпеку цих

даних та автоматизує договірні угоди. Цифрові стандарти слугують важливим сполучним елементом, що забезпечує безперебійний зв'язок та взаємодію між цими розрізненими системами. Без такої стандартизації кожен технологічний прогрес ризикує залишатися ізольованим покращенням, обмежуючи його загальний вплив на ланцюг створення вартості.

Компанії, здатні побудувати справді інтегровану цифрову екосистему, де дані безперешкодно переміщуються між усіма операційними та адміністративними функціями, зможуть створити значну конкурентну перевагу. Цей комплексний підхід забезпечує не лише підвищену ефективність, а й безпрецедентну видимість, розширені прогностичні можливості та виняткову адаптивність, перетворюючи реактивні операції на проактивні, інтелектуальні ланцюги поставок. Крім того, ця інтегрована цифрова стратегія безпосередньо підтримує цілі сталого розвитку шляхом оптимізації використання енергії та зменшення викидів.

2. Операційна досконалість та оптимізація витрат

Досягнення операційної досконалості є фундаментальним для підвищення конкурентоспроможності, дозволяючи компаніям надавати послуги більш ефективно та економічно.

В цьому контексті важливими є передові стратегії оптимізації маршрутів та палива. Неправильно сплановані маршрути призводять до надмірних витрат на паливо, збільшення часу в дорозі та затримок. Впровадження програмного забезпечення для маршрутизації, географічних інформаційних систем (ГІС), даних про погоду, моніторингу в реальному часі та навігації на основі ШІ допомагає визначити коротші, безпечніші та економічніші маршрути. Дослідження 2024 року показало, що оптимізація двигуна та дисципліновані операційні практики можуть зменшити споживання палива до 15% [47].

Максимізація використання контейнерного простору та ефективні методи завантаження є також важливими чинниками конкурентоспроможності. Правильне управління контейнерами, що включає фізичну обробку, завантаження, розвантаження та відстеження, є вирішальним для ефективності.

Оптимізація контейнерного простору, тобто мінімізація невикористаного простору, безпосередньо сприяє кращому розподілу ресурсів, зниженню операційних витрат та уникненню додаткових зборів. Вибір правильного типу контейнера для кожного відправлення запобігає пошкодженню товарів, забезпечує своєчасні поставки та економить кошти.

Ефективне управління запасами, в свою чергу, мінімізує витрати та максимізує наявність продукції. Як приклади можна навести:

- Впровадження практик "точно в строк" (JIT) зменшує капітал, пов'язаний із запасами, та мінімізує витрати на зберігання, що вимагає координації з постачальниками та точного прогнозування попиту.
- Системи RFID та штрих-кодів покращують точність та зменшують відходи.
- Алгоритми поповнення запасів на основі ШІ можуть автоматично адаптувати замовлення запасів та графіки виробництва на основі коливань попиту та ризиків поставок [47].

Так само варто звернути увагу на оптимізацію портових операцій та обробки вантажів. Портові операції традиційно є трудомісткими та вимагають багато часу, а автоматизація (наприклад, крани на основі ШІ) зменшує людські помилки та оптимізує операції завантаження/розвантаження контейнерів для швидшої та безпечнішої обробки.

Хоча технології постійно називаються ключовим фактором підвищення операційної ефективності та зниження витрат, акцент виходить за рамки простого впровадження інструментів, охоплюючи дисципліновані операційні практики, ретельне управління контейнерами та надійну координацію з постачальниками. Це вказує на те, що технологія сама по собі не є панацеєю; вона повинна бути інтегрована з надійними процесами та організаційною дисципліною. Переваги, отримані від оптимізації палива та максимального використання простору, виходять за рамки негайної економії витрат, значно сприяючи екологічній стійкості та узгоджуючись з ширшими галузевими тенденціями. Стійка перевага в витратах виникає завдяки цілісному підходу, де технологія виступає в ролі каталізатора оптимізованих процесів. Тому компанії

повинні інвестувати як у передові інструменти, так і в організаційні можливості для їх ефективного використання. Це також підкреслює, що операційна досконалість дедалі більше переплітається з цілями сталого розвитку, створюючи подвійну вигоду для конкурентоспроможності.

3. Ініціативи сталого розвитку та декарбонізації

Сталий розвиток є невід'ємною частиною довгострокової конкурентоспроможності, що впливає як на операційні витрати, так і на репутацію бренду.

Наразі широко застосовуються практики «зеленого» управління ланцюгами поставок та скорочення викидів. Екологічні практики можуть забезпечити конкурентну перевагу та економічні вигоди за рахунок економії ресурсів, усунення відходів та підвищення продуктивності.

«Зелене» управління ланцюгами поставок (GSCM) має на меті мінімізувати вплив на навколишнє середовище за допомогою стратегій «Зменшення, Повторне використання, Переробка та Повторне виробництво» (чотири "R" – refuse, reuse, reduce and recycle) [46]. Це включає скорочення експлуатаційних викидів суден у портах за рахунок зменшення часу очікування та часу обробки суден шляхом оптимізованих систем управління рухом суден.

Інвестування в берегове живлення та інфраструктуру альтернативних палив є одним із головних акцентів розвитку компаній морського транспортного сегменту. Порти можуть підтримувати перехід на альтернативні види палива, надаючи бункерні споруди для палив з низьким або нульовим вмістом вуглецю, таких як ЗПГ, метанол, аміак та акумуляторні батареї для коротших відстаней. Берегове живлення (Cold Ironing, Onshore Power Supply (OPS) або Alternate Marine Power (AMP)) дозволяє морським суднам та баржам на причалі використовувати електроенергію з берега замість спалювання бункерного палива, що значно зменшує викиди в портових зонах [46].

Стратегічну роль відіграє ціноутворення на викиди вуглецю у стимулюванні декарбонізації. Це є критично важливим інструментом, який стимулює судновласників до впровадження енергоефективних практик та

зменшення залежності від викопного палива. Воно каталізує інновації у чистіших видах палива та генерує дохід, який може бути реінвестований у зелену портову інфраструктуру та сталі ланцюги поставок, підвищуючи прибутковість та зменшуючи майбутні кліматичні ризики.

Ініціативи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) також значно впливають на конкурентоспроможність та репутацію. Вони відповідають зростаючим вимогам зацікавлених сторін (клієнтів, роздрібних торговців), підвищують задоволеність клієнтів та наміри щодо покупки, а також диференціюють компанії на конкурентному ринку. Компанії, які узгоджуються з глобальними рамками, такими як «Цілі сталого розвитку ООН» (ЦСР), та є прозорими у своїй звітності (наприклад, видають щорічні звіти про сталий розвиток), отримують довіру інвесторів та клієнтів.

Сталий розвиток більше не є обов'язковим доповненням, а має значення фундаментального рушія конкурентоспроможності та репутації в галузі морської контейнерної логістики. Зростаючий громадський контроль та регуляторний тиск означають, що компанії, які не надають пріоритет декарбонізації, ризикують не лише штрафами, а й репутаційними збитками та втратою частки ринку. Ціноутворення на викиди вуглецю, хоча й створює витрати, одночасно діє як механізм фінансування необхідного переходу, перетворюючи тягар відповідності на довгострокову інвестиційну можливість. Поява "зелених портових зборів" додатково ілюструє, як портові адміністрації стимулюють більш екологічні практики, створюючи чіткий конкурентний тиск. Конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі буде нерозривно пов'язана з екологічним слідом компанії.

Проактивні інвестиції в зелені технології, альтернативні види палива та прозора звітність з КСВ залучатимуть вимогливих клієнтів та інвесторів, підвищуватимуть лояльність до бренду та забезпечуватимуть «ліцензію на діяльність» у світі, де дедалі більше уваги приділяється кліматичним діям. Це також створює стратегічну можливість очолити енергетичний перехід у секторі. Розглянемо в таблиці 3.2 ці стратегії систематизовано.

Таблиця 3.2

Ключові стратегії декарбонізації та їх конкурентні переваги

Стратегія	Механізм/Дія	Конкурентна перевага
Зменшення операційних викидів суден у портах	Оптимізовані системи управління рухом суден, зменшення часу очікування та обробки суден	Зниження споживання палива, підвищення операційної ефективності, зменшення викидів, покращення якості повітря в портових зонах
Зелені портові збори/Стимули	Сертифікація за Індексом екологічності суден (ESI), знижки на портові збори	Фінансові стимули, підвищена репутація, залучення екологічно свідомих клієнтів, диференціація на ринку
Берегове живлення (Cold Ironing)	Використання електроенергії з берега для суден на причалі замість бортових двигунів	Значне зменшення викидів у порту, зниження шуму, покращення якості повітря для місцевих громад, відповідність екологічним нормам
Альтернативні види палива (ЗПГ, метанол, аміак, батареї)	Надання бункерних споруд для палив з низьким/нульовим вмістом вуглецю, цінові стимули для використання альтернативних палив	Зниження викидів парникових газів, відповідність майбутнім нормам, інноваційний імідж, залучення "зелених" інвестицій, довгострокова стійкість
Ціноутворення на викиди вуглецю	Стимулювання енергоефективності, каталізація інновацій у чистих паливах, реінвестування доходів у зелену інфраструктуру	Фінансовий стимул для декарбонізації, підвищення прибутковості за рахунок зниження майбутніх кліматичних ризиків, покращення репутації серед інвесторів та клієнтів

Джерело: складено автором [47]

3.2. Виклики та перспективи розвитку морських контейнерних перевезень України

Почати варто з того, що зараз існує достатньо складнощів функціонування морських перевезень в Україні. Головні перешкоди – це бойові дії та пов’язані з ними ризики. Постійна загроза ракетних і безпілотних атак на портові об’єкти та кораблі створює атмосферу невизначеності. Росія почала масштабне застосування морських мін і дронів у Чорному морі, а загалом з літа 2023 р. по березень 2025 р. по українських портах випущено понад 500 ракет (пошкоджено більше ніж 400 об’єктів інфраструктури). Через це багато суден і

їхніх страхувальників відмовляються заходити в українські порти.

З кінця 2022 р. міжнародні судновласники стали враховувати додаткові премії за ризик війни (EWRI): ці витрати зазвичай «перезаряджаються» на вантажовласників. Також більшість страхових компаній перестали включати українські порти у стандартні покриття, через що оформлення полісів стало значно складнішим та дорожчим. Спроби переглянути винагороди призвели до суперечок, коли судновласники дедалі частіше затримують вантажі через несплату військових надбавок або відмовляються надавати підтвердження вартості страховок.

Інші перепони – це логістичні та процедурні. Російські напади зруйнували частину портових засобів обробки (крани, причали), також потребується розмінування акваторії. На шляху контейнерів – подвоєні перевірки вантажів, нові митні правила (введення авторизованого економічного оператора за стандартами ЄС). Ряд великих ліній тимчасово відмовлявся обслуговувати українські порти через невизначеність з дозволами, що також обмежувало конкурентоспроможність. Загалом, головні причини відмов – це безпекові міркування, високі страхові витрати та непередбачуваність логістичних маршрутів (ризики затримок, незручні обхідні шляхи).

Розвиток контейнерних перевезень в Україні стикається з низкою інших значних перешкод, які виходять за межі глобальних економічних тенденцій та внутрішньополітичної нестабільності. Серед ключових бар'єрів, що гальмують ефективність та конкурентоспроможність галузі, слід виділити такі [56]:

- Дефіцит кваліфікованих кадрів. Спостерігається відчутна нестача досвідчених фахівців у сфері експедирування та управління контейнерними операціями, що негативно впливає на якість послуг та оптимізацію логістичних процесів.
- Інфраструктурні дисбаланси. Наявні потужності портових перевантажувальних комплексів часто не корелюють із пропускнуою спроможністю суміжних транспортних ліній (залізничних та автомобільних під'їздів), створюючи «вузькі місця» та затримки в ланцюгу постачання.

- Недостатнє забезпечення спеціалізованим рухомим складом. Галузь відчуває гостру нестачу залізничних фітінгових платформ, що є критично важливим для організації ефективних та масштабних контейнерних перевезень залізничним транспортом.
- Незадовільний стан автодорожньої мережі. Значна частина автомобільних доріг в Україні характеризується низькою якістю та недостатньою пристосованістю для транспортування великотоннажних контейнерів, що призводить до збільшення часу доставки, витрат на ремонт рухомого складу та підвищених ризиків пошкодження вантажу.
- Невикористаний потенціал внутрішніх водних шляхів. Можливості річкових перевезень контейнерів залишаються не повністю реалізованими, попри їхній потенціал для розвантаження наземної інфраструктури та зниження логістичних витрат.
- Неконкурентоспроможні портові збори. Високий рівень портових зборів в Україні знижує її привабливість для міжнародних ліній та вантажовласників, роблячи вітчизняні порти менш конкурентоспроможними порівняно з сусідніми країнами.
- Ускладнені та тривалі митні процедури. В цьому контексті застарілі та неефективні митні протоколи створюють зайві бюрократичні бар'єри, збільшують час оформлення вантажів та підвищують операційні витрати.
- Відсутність єдиного інформаційного простору. Фактична відсутність інтегрованої інформаційної системи для контролю та прогнозування переміщення контейнерів призводить до непрозорості, низької ефективності планування та ускладнює відстеження вантажів.
- Нерозвиненість та нераціональність внутрішніх контейнерних терміналів. Мережа внутрішніх контейнерних терміналів в Україні є недостатньо розвиненою, а існуючі об'єкти часто не оснащені відповідно до сучасних вимог, що перешкоджає ефективній консолідації та дистрибуції вантажів.
- Загальна нерозвиненість логістичних послуг та низький рівень сервісу. Тобто рівень розвитку логістики контейнерних перевезень та якість супутніх

транспортних послуг в Україні потребують значного вдосконалення для відповідності міжнародним стандартам та підвищення привабливості для глобальних логістичних операторів.

Повернення повноцінної роботи контейнерного сегмента залежатиме від зникнення ключових перешкод та реалізації реформ. У короткостроковій перспективі важливо укріпити морський коридор (координація ВМС України та союзників) та знизити бар'єри для судноплавства (покращити ППО поблизу портів, розмінування, компенсаційні механізми). Зокрема, міжнародні ініціативи типу Українського морського коридору спрямовані на полегшення виходу сільгосппродукції і контейнерів до світових ринків.

У середньостроковій перспективі необхідна інфраструктурна перебудова: завершення концесії Чорноморська, відновлення пошкодженого обладнання та розвиток портової інфраструктури (глибоководних причалів, кранового парку, терміналів). Сукупність внутрішніх реформ (віддалена митниця, електронні перевезення, спрощення процедур АЕО) та міжнародної технічної і фінансової підтримки (ЄБРР, ІФС, донорські програми) створить умови для росту. Фактом є те, що тільки тісна співпраця влади, портових компаній і світових операторів вже дала помітні результати: у 2024 р. морські коридори вивезли рекордні 97,2 млн т (з них 76,4 млн – експорт) [56].

Аналітики відзначають, що попри труднощі, зростання контейнерних обсягів вже перевищило темпи сусідів – у 2024 р. воно склало +78% (проти +9-10% у Румунії і Болгарії). За прогнозом, у 2025 р. загальний контейнерообіг у Чорноморському регіоні зросте на 8–10%, причому основним драйвером стане подальше відновлення прямих сполучень з українськими портами. Отже, за умови стабілізації безпекової ситуації, інфраструктурного відновлення та підтримки міжнародної спільноти Україна зможе поступово відновити конкурентоспроможність у контейнерних морських перевезеннях та повернути частину втраченої частки ринку [56].

Зробимо SWOT-аналізу стану морських контейнерних перевезень в Україні (табл. 3.3), який є важливим для розуміння поточної ситуації та

формування ефективних стратегій розвитку.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є стратегічним інструментом, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на розвиток об'єкта дослідження. У контексті морських контейнерних перевезень в Україні, такий аналіз допомагає ідентифікувати сильні сторони, які можна використовувати, слабкі сторони, які потребують усунення, можливості, які варто реалізувати, та загрози, яких слід уникнути або мінімізувати.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз стану морських контейнерних перевезень в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Географічне положення та транзитний потенціал, вихід до Чорного моря дозволяє прямий доступ до міжнародних морських торговельних шляхів, з'єднуючи Європу з Азією та іншими регіонами. Україна є важливим вузлом для вантажопотоків між Сходом і Заходом, Північчю і Півднем, в рамках міжнародних коридорів, що проходять через її територію. 2. Досвід роботи з великими контейнерними лініями, до війни українські порти обслуговували судна провідних світових контейнерних операторів. 3. Кадровий потенціал, в Україні є певна кількість кваліфікованих спеціалістів у сфері морської логістики, портової діяльності, експедирування. Існують ВНЗ, що готують кадри для морської галузі. 4. Розвиток інтермодальних перевезень (навіть в умовах війни), через блокування портів значно активізувався розвиток залізнично-автомобільних та річкових сполучень. 5. Відновлення роботи «зернового коридору» демонструє здатність забезпечувати морські перевезення навіть в умовах бойових дій	1. Заблоковані або не повністю функціонуючі порти, що обмежує обсяги та маршрути контейнерних перевезень. 2. Пошкодження портової інфраструктури; зруйновані або пошкоджені термінали, склади, під'їзні шляхи потребують значних інвестицій для відновлення. 3. Диспропорції у потужності, невідповідність між перевантажувальними потужностями портів та пропускнуою спроможністю залізничних /автомобільних під'їздів. 4. Бюрократичні та регуляторні бар'єри: складні та тривалі митні процедури, зайва бюрократія та непрозорість гальмують вантажопотоки. 5. Високий рівень портових зборів знижує конкурентоспроможність українських портів у порівнянні з іншими країнами. 6. Фрагментованість інформаційних потоків, відсутність єдиної інтегрованої системи контролю та прогнозування руху контейнерів. 7. Недостатня кількість та оснащення внутрішніх терміналів, які є «вузьким місцем» для ефективної дистрибуції контейнерних вантажів по країні.

Продовження табл. 3.3

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Відбудова та інтеграція в ЄС, потенціал для залучення міжнародних інвестицій у відбудову та модернізацію транспортної інфраструктури. Гармонізація законодавства з ЄС та створення сприятливого та прозорого регуляторного середовища, що відповідає європейським стандартам. 2. Позиціонування як «східних воріт» ЄС, посилення ролі України як ключового транзитного хабу між Європою та Азією. 3. Розвиток Short Sea Shipping, тобто розвиток морських перевезень на короткі відстані в Чорноморському та Середземноморському басейнах. 4. Цифрова трансформація та впровадження інновацій: «Smart Port» рішення, можливість одразу будувати сучасні, автоматизовані та цифрові порти; розвиток Big Data, IoT та блокчейн у логістиці. 5. Створення єдиної національної цифрової платформи, інтеграція всіх учасників логістичного процесу в єдину інформаційну мережу. 6. Розвиток річкових терміналів на Дунаї, модернізація залізничної мережі та рухомого складу для ефективного сполучення з морськими портами. 7. Державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним механізмом для залучення приватних інвестицій у розвиток портової та транспортної інфраструктури.	1. Тривалість та непередбачуваність війни, вплив воєнних дій та безпекові ризики, подальші руйнування інфраструктури, що ускладнює відновлення та інвестиційні плани. 2. Високі страхові та операційні ризики, зростання вартості страхування суден та вантажів, ускладнюючи залучення перевізників. 3. Блокада морських шляхів. 4. Продовження відтоку інвестицій та кваліфікованих спеціалістів з країни. 5. Конкуренція з сусідніми країнами з боку портів Румунії, Польщі, Грузії, Туреччини, які активно розвивають свою інфраструктуру та залучають вантажопотоки. 6. Розвиток альтернативних транзитних маршрутів інших країн, що можуть відвернути вантажі від України. 7. Глобальні економічні кризи та рецесія: 8. Недостатній обсяг внутрішніх та зовнішніх інвестицій для повноцінної модернізації та відновлення галузі. 9. Залишок корупції та нестабільність судової системи може відлякувати потенційних інвесторів та партнерів. 10. Зменшення глобального характеру ланцюгів постачання, переорієнтація на регіональні ринки, що може зменшити потребу в далеких морських перевезеннях.

Джерело: складено автором [56, 58, 59]

Незважаючи на значні виклики, спричинені війною, Україна володіє суттєвим потенціалом для відновлення та розвитку ринку морських контейнерних перевезень. Ключовим завданням є мінімізація впливу загроз та слабких сторін шляхом цілеспрямованого використання можливостей та розвитку сильних сторін. Це вимагатиме комплексного підходу, що включає масштабні інфраструктурні інвестиції, цифрову трансформацію, реформування

законодавства та посилення міжнародної співпраці.

Зробимо також PEST-аналіз стану морських контейнерних перевезень в Україні (табл. 3.4). Цей аналіз дозволить системно оцінити фактори макросередовища, які впливають на галузь, враховуючи як довгострокові тенденції, так і поточні виклики, спричинені війною та процесом відбудови.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) теж є інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє виявити та оцінити зовнішні чинники макросередовища, які впливають на функціонування та розвиток певної галузі або ринку. Для морських контейнерних перевезень в Україні розуміння цих факторів є критично важливим для формування адекватних стратегій адаптації, відновлення та зростання.

Таблиця 3.4

PEST-аналіз стану морських контейнерних перевезень в Україні

Політичні чинники (Political Factors)	Економічні чинники (Economic Factors)
1. Геополітична ситуація та війна, військова агресія РФ – це основний дестабілізуючий фактор, що призвів до блокування портів, руйнування інфраструктури, встановлення високих ризиків для судноплавства та значного зниження обсягів перевезень. 2. Санкції та торговельні обмеження проти РФ та Білорусі мають вплив на транзитні маршрути та загальні вантажопотоки. 3. Необхідність гарантування безпеки судноплавства у Чорному морі, співпраця з партнерами для безпекових коридорів. 4. Євроінтеграційний курс України та зобов'язання щодо гармонізації українського законодавства (зокрема у сферах транспорту, митниці, екології) з нормами ЄС 5. Необхідність вдосконалення та стабілізації законодавства у сфері морського транспорту, портової діяльності, митного оформлення. 6. Потенціал для розробки державних програм з відновлення та розвитку портової інфраструктури, створення національного флоту, підтримки логістичних інновацій.	1. Значне падіння ВВП, зменшення внутрішнього споживання та виробництва, що прямо впливає на обсяги імпортно-експортних операцій. 2. Інфляція та девальвація гривні, зростання операційних витрат для компаній, ускладнення довгострокового планування інвестицій. 3. Серед макроекономічних показників – рівень зовнішньої торгівлі, залежність обсягів контейнерних перевезень від загальних обсягів імпорту та експорту. 4. Високі ціни на енергоносії мають вплив на вартість морських перевезень та наземного транспорту. 5. Очікувані післявоєнні фінансові потоки для відновлення зруйнованої та модернізації існуючої інфраструктури. 6. Можлива переорієнтація на контейнерні перевезення для певних груп товарів, що раніше транспортувалися насипом.

Продовження табл. 3.4

Соціальні чинники (Social Factors)	Технологічні чинники (Technological Factors)
1. Демографічні зміни та міграція, відтік населення, втрата частини робочої сили, особливо кваліфікованих кадрів, що викликає дефіцит фахівців у логістиці та на флоті. 2. Потреба у залученні та перепідготовці кадрів для роботи у модернізованих портах та логістичних компаніях. 3. Можливість посилення співпраці з університетами для підготовки сучасних логістів, інженерів та морських спеціалістів. 4. Зростання екологічних вимог (зменшення викидів, утилізація відходів) з боку суспільства та міжнародних партнерів впливає на методи перевезень та портову діяльність. 5. Соціальна відповідальність бізнесу та очікування від компаній дотримання високих соціальних стандартів.	1. Цифрова трансформація та автоматизація, «Smart Port» концепції, використання IoT. 2. Існування практики єдиних інформаційних платформ для відстеження контейнерів, інтеграції митних, портових та логістичних даних. 3. Блокчейн у логістиці та застосування розподілених реєстрів для підвищення прозорості, безпеки та ефективності ланцюгів постачання. 4. Перехід на екологічно чисті види палива (LNG, метанол), розвиток автономного судноплавства. 5. Модернізація портового обладнання, високопродуктивні крани, автоматизовані складські системи. 6. Вдосконалення систем перевалки з одного виду транспорту на інший, розвиток «сухих портів». 7. Розвиток зв'язку та даних: 5G мережі; Big Data та аналітика для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, управління ризиками. 8. Важливість захисту інформаційних систем від кібератак, особливо в умовах війни, оскільки логістичні системи є критично важливою інфраструктурою.

Джерело: складено автором [56, 58, 59]

PEST-аналіз чітко демонструє, що стан морських контейнерних перевезень в Україні знаходиться під впливом потужних та різноспрямованих факторів зовнішнього середовища. Політичні та економічні чинники, пов'язані з війною, створюють надзвичайні виклики, вимагаючи негайних та адаптивних рішень. Однак, водночас, інтеграція до ЄС та потенціал післявоєнної відбудови відкривають можливості для модернізації та інновацій. Технологічний прогрес може стати каталізатором для перетворення галузі, тоді як соціальні фактори підкреслюють важливість розвитку людського капіталу та екологічної відповідальності.

3.3. Рекомендації щодо покращення морської контейнерної логістики в Україні та алгоритм їхнього впровадження

Для початку розробимо сценарії розвитку морських контейнерних перевезень в Україні – оптимістичний, реалістичний та песимістичний – із урахуванням ключових зовнішніх і внутрішніх чинників: воєнної ситуації, економічної стабільності, інвестиційного клімату, геоекономічного оточення та державної політики у сфері транспорту і логістики.

Таблиця 3.5

Оптимістичний сценарій «Інтеграційне зростання»

Умови реалізації	Характерні ознаки	Наслідки
- Сталий прогрес у відновленні територіальної цілісності України. - Активна підтримка України з боку ЄС, США та міжнародних фінансових інституцій. - Стабілізація Чорноморського судноплавства та безпечний доступ до портів Великої Одеси. - Повномасштабна реалізація реформ у сфері цифровізації логістики, дерегуляції портової діяльності, розвитку інфраструктури.	- Відновлення повноцінного функціонування морських портів Одеса, Південний, Чорноморськ. - Введення в експлуатацію нових терміналів у рамках державно-приватного партнерства (наприклад, з СМА CGM, Maersk). - Впровадження єдиної цифрової платформи Port Community System. - Швидкий розвиток мультимодальних зв'язків з ЄС (через "сухі порти" в Західній Україні). - Зростання обсягу контейнерних перевезень до 800–900 тис. TEU на рік (через 3–5 років). - Україна перетворюється на транзитний логістичний хаб між Центральною Європою, Кавказом та Азією.	- Значне зниження логістичних витрат. - Залучення іноземних інвестицій у сектор. - Підвищення позицій України у світових логістичних рейтингах (LPI – Logistics Performance Index).

Джерело: складено автором

Отже, аналіз демонструє, що оптимістичний сценарій передбачає активну участь України у глобальних ланцюгах постачання та глибоку інтеграцію в транспортну систему ЄС. Розглянемо в таблиці 3.6 SWOT/PEST-аналізи цього сценарію.

Таблиця 3.6

SWOT/PEST-аналізи оптимістичного сценарію

Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
- Геостратегічне положення між ЄС та Азією - Підтримка міжнародних партнерів (ЄС, США, МФО) - Розвинений портовий кластер на півдні - Швидка цифровізація процесів (Port Community System)		- Висока залежність від зовнішнього фінансування - Дефіцит кадрів із сучасною логістичною освітою - Недостатній рівень координації між державними інституціями - Високі початкові витрати на модернізацію	
Можливості (O)		Загрози (T)	
- Інтеграція в ЄС через TEN-T коридори - Розвиток мультимодальних ланцюгів (залізниця-порт) - Створення нових «сухих портів» на заході		- Посилення конкуренції з боку румунських та польських портів - Політична нестабільність або уповільнення реформ - Ризик погіршення безпекової ситуації в Чорному морі	
Політичні фактори (P)		Активна євроінтеграція, підтримка ЄС та НАТО, реформи у транспортній сфері	
Економічні фактори (E)		Інвестиційне зростання, доступ до міжнародних грантів, зростання експорту	
Соціальні фактори (S)		Повернення робочої сили, зростання мобільності, розвиток професійної освіти	
Технологічні фактори (T)		Масове впровадження цифрових рішень (PCS, IoT, автоматизація складів)	

Джерело: складено автором

В даному випадку Україна має потенціал стати регіональним логістичним хабом завдяки географічній позиції, міжнародній підтримці та цифровізації. Основні виклики полягають у внутрішній координації та кадровому дефіциті, однак можливості переважають загрози. За сприятливих політичних, економічних та технологічних умов, зокрема підтримки з боку ЄС, держава може реалізувати глибоку модернізацію логістичної системи. Варто також зазначити, що успішне впровадження інновацій можливе лише за умови стабільного політичного курсу і безпеки.

Далі пропонується розглянути сценарій стриманого розвитку (табл 3.7).

Таблиця 3.7

Реалістичний сценарій «Обмежене відновлення»

Умови реалізації	Характерні ознаки	Наслідки
- Збереження локалізованого військового конфлікту, але без загрози для критичної інфраструктури. - Часткове розмінування акваторії Чорного моря та міжнародні домовленості про «морські коридори». - Повільне, але стабільне відновлення портів півдня України. - Обмежене державне фінансування, акцент на міжнародну технічну допомогу	- Часткове відновлення роботи портів Великої Одеси з певними обмеженнями (наприклад, конвоювання суден, страхування). - Активізація Дунайських портів як альтернативного логістичного маршруту. - Уповільнена цифровізація та нерівномірне впровадження PCS у портах. - Розвиток контейнерних перевезень по Дунаю і через залізничні переходи до ЄС. - Зростання обсягів контейнерних перевезень до 450–550 тис. TEU на рік.	- Поступове повернення довіри міжнародних логістичних операторів. - Україна зберігає роль регіонального логістичного гравця, але з обмеженим охопленням ринку. - Залишаються бар'єри такі, як нестабільне регуляторне поле, недофінансування інфраструктури.

Джерело: складено автором

Реалістичний сценарій – це поступове відновлення з обмеженим ефектом без стратегічного прориву. Розглянемо далі SWOT та PEST-аналізи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

SWOT/PEST-аналізи реалістичного сценарію

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Часткове функціонування портів - Активне використання Дунайських портів - Технічна допомога від міжнародних партнерів	- Застаріла частина інфраструктури - Фрагментарність державної логістичної політики - Брак довгострокових інвестицій
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розвиток логістичних центрів на кордоні з ЄС - Покращення митної інтеграції - Відновлення частини контейнерного флоту	- Обмежений доступ до морських маршрутів - Повільне впровадження цифрових інновацій - Ризик відтоку вантажів до конкурентів (Румунія, Туреччина)

Продовження табл. 3.8

Політичні фактори (P)	Збереження базової стабільності, але повільні темпи імплементації реформ
Економічні фактори (E)	Висока залежність від імпортних комплектуючих, коливання валютного курсу
Соціальні фактори (S)	Міграція кваліфікованих працівників, нестача логістичних фахівців
Технологічні фактори (T)	Часткове впровадження автоматизованих систем, обмежений ІТ-ресурс

Джерело: складено автором

Відновлення логістичної спроможності можливе шляхом використання наявних потужностей та налагодження зв'язків із західними ринками. Разом з тим, структурні обмеження інфраструктури та обмежене інвестування залишаються стримувальними факторами. Політична підтримка і часткова економічна стабілізація дозволяють зберегти функціональність сектору, однак уповільнені темпи реформ і міграція кадрів створюють довгострокові ризики. Технологічне оновлення йде нерівномірно, залежно від регіону й фінансування.

В таблиці 3.9 наведено розвиток контейнерних перевезень з песимістичної точки зору.

Таблиця 3.9

Песимістичний сценарій «Ізоляція і стагнація»

Умови реалізації	Характерні ознаки	Наслідки
- Ескалація воєнних дій або повна блокада акваторії Чорного моря. - Втрата контролю над ключовими портами або їх часткова руйнація. - Відсутність чіткої логістичної політики держави. - Зростання ризиків для страхування вантажів і суден. - Відмова міжнародних контейнерних ліній від заходу в українські порти	- Логістика морем призупинена, весь вантажопотік йде через залізничні або автомобільні переходи. - Падає інтерес іноземних інвесторів через невизначеність. - Контейнерні перевезення знижуються до 200–250 тис. TEU на рік.	- Значне зростання витрат для українських експортерів та імпортерів. - Переорієнтація зовнішньої торгівлі на наземні коридори з ЄС. - Втрата кваліфікованих кадрів у секторі.

Джерело: складено автором

Відповідно песимістичний сценарій потребує системного переосмислення транспортної політики після завершення воєнної фази. Для більш повного розуміння систематизуємо SWOT/PEST-аналізи цього сценарію у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

SWOT/PEST-аналізи песимістичного сценарію

Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
- Використання альтернативних маршрутів через Дунай - Збереження певних транзитних функцій через західні кордони		- Повна блокада портів на Чорному морі - Зруйнована або знецінена інфраструктура - Втрата довіри з боку іноземних операторів	
Можливості (O)		Загрози (T)	
- Переорієнтація на наземні маршрути до ЄС - Використання кризової ситуації для майбутніх реформ		- Ризик повної ізоляції від глобального морського ринку - Відмова міжнародних ліній від заходу в Україну - Масове скорочення ринку логістичних послуг	
Політичні фактори (P)		Воєнна ескалація, відсутність доступу до морів, слабка керованість інфраструктурою	
Економічні фактори (E)		Економічна рецесія, згортання інвестицій, скорочення експорту	
Соціальні фактори (S)		Вимушене безробіття в портових регіонах, відтік населення	
Технологічні фактори (T)		Зупинка цифровізації, моральне старіння техніки	

Джерело: складено автором

Сценарій характеризується домінуванням слабких сторін та загроз. Втрата доступу до морських портів, відсутність довіри з боку глобальних операторів і деградація інфраструктури можуть призвести до фактичної втрати конкурентоспроможності галузі. Політична та безпекова нестабільність у поєднанні з економічною рецесією та відтоком людського капіталу практично унеможливлюють розвиток морської логістики. Без системного втручання цей сценарій загрожує ізоляцією від глобального транспортного ринку.

Наведемо деякі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності України в галузі морських контейнерних перевезень.

1. Посилення морської безпеки та зниження операційних ризиків

Військово-морські сили України вже надають захист вантажним суднам,

проводять знешкодження вибухонебезпечних предметів та супроводжують конвої за визначеними безпечними маршрутами. Важливою є подальша міжнародна співпраця, зокрема, з ініціативою Туреччини, Румунії та Болгарії щодо розмінування, спрямованою на відновлення безпечного судноплавства.

Необхідно розширити та зробити більш доступною страхову програму Unity (створену у партнерстві між Marsh McLennan, урядом України та Lloyd's), яка вже надає доступне страхування військових ризиків (ставка EWRI складає 1,25%, а покриття – до 50 мільйонів доларів США) [56]. Це дозволить знизити високі премії за військові ризики, що перевищують 1% від вартості судна, та залучити більше судновласників до регіону.

Впровадження передових технологій портової безпеки включає проведення оцінок вразливості, розгортання планів безпеки для перевірки пасажирів, транспортних засобів та вантажів, створення зон обмеженого доступу, встановлення систем контролю доступу та спостереження, а також запровадження ідентифікаційних посвідчень для працівників порту. Також важливе використання технологій морського спостереження за допомогою дронів та радарів.

Посилення кібербезпеки портових систем є також фактором ключової важливості. Для протидії кіберзагрозам необхідно розробити надійні протоколи, проводити регулярні оцінки вразливості та інтегрувати передові технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання.

Алгоритм впровадження рекомендації:

Крок 1. Створення міжвідомчої цільової групи з морської безпеки. Ця група буде відповідати за координацію зусиль з військово-морського захисту, розмінування та розробки комплексних планів безпеки для всіх операційних портів.

Крок 2. Забезпечення міжнародного фінансування та технічної допомоги для розмінування та військово-морського захисту. Активна співпраця з партнерами, тобто сусідніми країнами, у спільних ініціативах з розмінування.

Крок 3. Запровадження та забезпечення дотримання передових

протоколів безпеки та технологій у всіх портах за допомогою впровадження систем контролю доступу, спостереження, ідентифікації працівників тощо.

Крок 4. Розширення страхової програми Unity та вивчення додаткових механізмів зниження ризиків. Це дозволить залучити більше суден та вантажів, знизивши фінансове навантаження на перевізників.

Крок 5. Інтеграція морської безпеки у ширші національні та регіональні оборонні стратегії. Це забезпечить довгострокову стабільність та захист морських торговельних шляхів.

2. Модернізація портової та інтермодальної інфраструктури

Пріоритетність відбудови та модернізації Чорноморських портів включає модернізацію громадської портової інфраструктури, зокрема автомобільних та залізничних під'їзних шляхів, а також забезпечення достатньої глибини для обслуговування великих суден.

Слід розробити концепцію поєднання різних видів транспорту для зменшення ризиків та підвищення ефективності. Пропонується створення внутрішніх контейнерних терміналів («сухих портів»), пов'язаних ефективними залізничними сполученнями з основними морськими портами.

Оптимізація потужності та зв'язності Дунайських портів теж є важливим фактором розвитку. Слід розробити стратегії для більш ефективної інтеграції Дунайських портів у ширшу інтермодальну мережу.

Модернізація залізничної інфраструктури та вирішення проблеми різної ширини колії у порівнянні з ЄС (1520 мм проти 1435 мм) є одним із чинників налагодженого зв'язку. Так само важливо покращити операційні процедури та оптимальний розподіл потужностей для залізничного транспорту.

Алгоритм для впровадження пропозиції:

Крок 1. Проведення комплексної оцінки збитків та стратегічного аналізу потреб портової та інтермодальної інфраструктури. Це дозволить визначити пріоритетні напрямки для інвестицій.

Крок 2. Розробка пріоритетного, поетапного плану відбудови та модернізації, зосередженого на мультимодальних хабах та під'їзних шляхах.

План повинен враховувати синергію між морським, залізничним та автомобільним транспортом.

Крок 3. Виділення початкових коштів на відбудову критично важливих об'єктів Чорноморських портів та підтримку необхідних глибин. Це забезпечить швидке відновлення ключових потужностей.

Крок 4. Запуск пілотних проектів для ділянок залізниці європейської колії та впровадження регульованих колісних пар. Це дозволить протестувати технології та поступово інтегрувати залізничну мережу з ЄС.

Крок 5. Інтеграція Дунайських портів у ширшу інтермодальну мережу для фідерних послуг та альтернативних маршрутів. Це підвищить гнучкість та стійкість логістичної системи.

3. Залучення стратегічних інвестицій та сприяння державно-приватним партнерствам (ДПП)

Для створення привабливого інвестиційного клімату потрібно зосередитися на юридичній визначеності, прозорих процедурах концесії та захисті прав інвесторів.

Щоб забезпечити розширення концесійних моделей для портових об'єктів, пропонується пропонувати об'єкти портової інфраструктури для концесії з метою залучення приватного капіталу та експертизи. Прикладами успішних ДПП є тунель Порту Майамі [57].

Для забезпечення міжнародної фінансової підтримки можна наголосити на використанні коштів інституцій ЄС (Global Gateway, Ukraine Investment Framework) та міжнародних фінансових установ (Світовий банк, МВФ).

При розробці стратегічного інвестиційного плану для відбудови портів слід розробити його таким, щоб він пріоритезував проекти на основі економічного впливу, цілей інтеграції з ЄС та мультимодальної синергії, а не лише відновлення пошкоджених активів.

Для реалізації рекомендації пропонуються такі кроки:

Крок 1. Розробка чіткої, прозорої правової бази для портових концесій та ДПП. Це зменшить ризики для інвесторів та підвищить довіру.

Крок 2. Визначення конкретних портових та інтермодальних проектів, придатних для ДПП, та підготовка детальних інвестиційних проспектів. Це дозволить представити конкретні можливості для приватного капіталу.

Крок 3. Організація міжнародних інвестиційних конференцій для залучення приватного капіталу. Це дозволить представити Україну як привабливий інвестиційний напрямок.

Крок 4. Створення спеціалізованого «Офісу сприяння інвестиціям» при Міністерстві інфраструктури для допомоги потенційним інвесторам. Це спростить процес входження на ринок та реалізації проектів.

Крок 5. Забезпечення суверенних гарантій та інших фінансових інструментів зниження ризиків від міжнародних партнерів. Це допоможе подолати початкові бар'єри для інвестицій.

4. Стимулювання цифрової трансформації та інновацій

Для суттєвого підвищення конкурентоспроможності української морської контейнерної логістики, особливо в умовах відновлення та інтеграції до глобальних ланцюгів постачання, критично важливим є впровадження комплексних цифрових рішень та передових технологій.

Варто звернути увагу на впровадження портових громадських систем (PCS). Сучасні PCS є інтегрованими цифровими екосистемами, що об'єднують усіх учасників портового співтовариства та логістичного ланцюга (портові адміністрації, термінали, митні служби, прикордонну службу, експедиторів, перевізників, судновласників, вантажовласників). Їхнє впровадження дозволить створити єдине вікно для обміну інформацією, стандартизувати процеси та забезпечити наскрізний потік даних.

Потрібно сприяти безпаперовим операціям та повній автоматизації процесів. Перехід від традиційного паперового документообігу до повністю цифрового є фундаментальним кроком для прискорення митних, портових та транспортних процедур. Це включає цифровізацію коносаментів, маніфестів, дозволів, сертифікатів та інших супровідних документів.

Для забезпечення безперешкодного руху вантажів доцільно

імплементувати системи автоматичної ідентифікації та моніторингу. Технології радіочастотної ідентифікації (RFID) можуть бути використані для автоматичного відстеження контейнерів на всіх етапах переміщення – від терміналу до залізничного складу або автомобільного майданчика. Це дозволить в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження вантажу, керувати інвентаризацією та автоматизувати процеси в'їзду/виїзду з терміналів, зменшуючи потребу в ручному контролі та візуальному огляді.

Використання передових логістичних технологій (блокчейн, штучний інтелект) може революціонізувати прозорість та безпеку морських контейнерних перевезень.

Впровадження блокчейну (технологія розподіленого реєстру) дозволить створити незмінний та довірений реєстр усіх транзакцій та подій у ланцюгу постачання (від завантаження до доставки), забезпечуючи повну простежуваність вантажу, спрощуючи аудит та мінімізуючи ризики шахрайства. Це також може сприяти швидшому обробленню платежів та взаєморозрахунків між учасниками.

Застосування алгоритмів ШІ дозволить оптимізувати маршрутизацію, прогнозувати попит на перевезення, управляти завантаженням суден та контейнерів, а також оптимізувати роботу портового обладнання (наприклад, управління кранами, розподіл місць у порту). ШІ може аналізувати величезні обсяги даних для виявлення закономірностей, прогнозування потенційних затримок або ризиків, що дозволить оперативно приймати рішення та підвищувати загальну ефективність.

Алгоритм реалізації пропозицій:

Крок 1. Розробка національної стратегії цифровізації портів, включаючи дорожню карту для впровадження Портових громадських систем (PCS). Це забезпечить системний підхід до цифровізації.

Крок 2. Пілотне впровадження PCS у ключових Чорноморських портах, зосереджуючись на критично важливих каналах обміну даними (маніфести, митні декларації, запити суден). Це дозволить оцінити ефективність та

масштабувати рішення.

Крок 3. Інвестування в технології автоматизації (наприклад, RFID) та сприяння безпаперовому документообігу по всьому логістичному ланцюгу. Це підвищить швидкість та точність операцій.

Крок 4. Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації для портового та логістичного персоналу у сфері цифрових технологій. Це забезпечить належне використання нових систем.

Крок 5. Створення національного «Хабу логістичних інновацій» для сприяння дослідженням та розробкам, а також впровадженню нових технологій (ШІ, блокчейн). Це підтримуватиме постійний розвиток та конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Міжнародна співпраця в області безпечного судноплавства

Безпека судноплавства – стан збереження (захищеності) людського здоров'я і життя, довкілля та майна на морі й на внутрішніх водних шляхах; відсутність неприпустимого ризику, пов'язаного з загибеллю або травмуванням людей, заподіянням шкоди довкіллю або матеріальних збитків [62]. Сучасна система міжнародної безпеки судноплавства формується під впливом низки спеціалізованих організацій та конвенцій, які визначають стандарти, процедури та механізми співпраці.

Однією із найважливіших організацій світового рівня з регулювання морської діяльності – є International Maritime Organization, або ІМО.

За визначенням представленим на офіційному сайті вищезгаданої організації, можна описати її значення таким чином: «Міжнародна морська організація (ІМО) – є спеціалізованою установою Організації Об'єднаних Націй, відповідальною за безпеку судноплавства та запобігання забрудненню морського середовища та атмосфери суднами. Діяльність ІМО підтримує цілі сталого розвитку ООН» [60]. На сьогодні членами ІМО є 174 держави, а її штаб квартира знаходиться у Лондоні.

Завжди вважалося, що найкращим способом підвищення безпеки на морі є розробка міжнародних правил, яких дотримуються всі судноплавні країни, і починаючи з середини 19-го століття був прийнятий ряд таких договорів. Кілька країн запропонували створити постійний міжнародний орган для більш ефективного забезпечення безпеки на морі, але ці надії виправдалися тільки після створення самої Організації Об'єднаних Націй. У 1948 році на міжнародній конференції в Женеві була прийнята Конвенція, яка офіційно створила ІМО. Оригінальна назва була Міжурядова морська консультативна

організація (the Inter-Governmental Maritime Consultative Organization або ІМСО), але в 1982 році назву було змінено на ІМО.

Конвенція ІМО набула чинності в 1958 році, і нова організація провела перше засідання наступного року.

Цілі організації, узагальнені у статті 1 (а) Конвенції, полягають у тому, щоб «забезпечити механізм співпраці між урядами у сфері державного регулювання та практики, що стосуються всіляких технічних питань, що впливають на судноплавство, що бере участь у міжнародній торгівлі; заохочувати та полегшувати загальне прийняття максимально можливих стандартів у питаннях, що стосуються безпеки на морі, ефективності судноплавства та запобігання забрудненню морського середовища з суден та боротьби з ним». Організація також уповноважена вирішувати адміністративні та юридичні питання, пов'язані з цими цілями [61].

Після створення першим завданням ІМО було прийняття нової редакції Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі – International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS) – найважливішого з усіх договорів, що стосуються безпеки на морі. Це було досягнуто в 1960 році, і тоді ІМО звернула свою увагу на такі питання, як полегшення міжнародних морських перевезень, вантажні лінії та перевезення небезпечних вантажів, при цьому була переглянута система вимірювання тоннажу суден.

До впровадження SOLAS багато суден не відповідали мінімальним вимогам безпеки через відсутність єдиної системи стандартів, це дозволяло власникам суден нехтувати необхідними засобами безпеки. Зараз ця конвенція зобов'язує всі судна проходити сувору сертифікацію на відповідність вимогам безпеки. Це допомагає підвищувати рівень безпеки на судах, зниження кількості аварій та втрат людських життів.

Варто зазначити, що організація бере до уваги і інші проблеми: «ІМО не залишає поза своєю увагою і такі питання, як сприяння міжнародному морському судноплавству, протидія піратству і тероризму, незаконна міграція, нелегальне перевезення контрабанди і наркотиків на морських судах

(Міжнародний кодекс з охорони суден і портових засобів, Міжнародна конвенція про полегшення міжнародного морського судноплавства). Новим напрямом роботи Міжнародної морської організації є інформаційна безпека судноплавної галузі та діяльність ІМО в інтересах сталого розвитку» [60].

4.2. Визначення понять шкідливі і небезпечні виробничі фактори

У контексті охорони праці та виробничої безпеки, розмежування понять "шкідливі виробничі фактори" та "небезпечні виробничі фактори" має ключове значення для формування ефективної системи управління ризиками на підприємствах. З науково-практичної точки зору, ці категорії відображають різні аспекти впливу виробничого середовища на працівника та є основою для розроблення нормативно-правових актів, стандартів безпеки, а також проведення атестації робочих місць.

Згідно з чинною законодавчою базою України, зокрема Наказом Про затвердження Державних санітарних норм та правил, визначення подано наступним чином:

«Шкідливий виробничий фактор – фактор середовища або трудового процесу, вплив якого на працівника за певних умов (інтенсивність, тривалість дії тощо) може спричинити професійне або виробничо обумовлене захворювання, тимчасове або стійке зниження працездатності, підвищення частоти соматичних та інфекційних захворювань, призвести до порушення здоров'я як працівника, так і його нащадків» [64].

Небезпечний виробничий фактор, в свою чергу, – виробничий фактор, дія якого на працівника при певних умовах призводить до травми або раптового різкого погіршення здоров'я.

Шкідливими виробничими факторами що можуть спричинити професійне або виробниче обумовлене захворювання, тимчасове або стійке зниження працездатності є:

- фізичні фактори:

а) мікроклімат (температура, вологість, швидкість руху повітря, інфрачервоне випромінювання);

б) барометричний тиск;

в) неіонізуючі електромагнітні поля та випромінювання: електростатичні поля, постійні магнітні поля, електричні та магнітні поля промислової частоти (50 Гц), електромагнітні випромінювання радіочастотного діапазону, електромагнітні випромінювання оптичного діапазону, зокрема лазерне та ультрафіолетове;

г) іонізуючі випромінювання;

д) виробничий шум, ультразвук, інфразвук;

е) вібрація (локальна, загальна);

ж) освітлення: природне (відсутність або недостатність), штучне (недостатня освітленість, прямий і відбитий сліпучий відблиск тощо);

и) іонізація повітря.

- хімічні фактори – речовини хімічного походження, деякі речовини біологічної природи, які отримані хімічним синтезом та/або для контролю яких використовуються методи хімічного аналізу, аерозолі фіброгенної дії (пил).

- біологічні фактори – мікроорганізми – продуценти, живі клітини та спори мікроорганізмів, що містяться в бактеріальних препаратах, патогенні мікроорганізми.

- фактори трудового процесу

4.3. Загальна організація боротьби з пожежею на судні в морі

Пожежа на судні – одна з найнебезпечніших аварій. Це підтверджує статистика: пожежі складають лише близько 5 % усіх аварій, що відбуваються на морських судах, однак 20 з 100 зареєстрованих випадків загибелі суден походить саме від пожеж. Більшість фахівців вважають, що пожежі в 70 %

випадків виникають з вини особового складу екіпажу [63, стр 291].

Боротьба з пожежами на суднах у відкритому морі є критично важливим аспектом морської безпеки, що регламентується міжнародними стандартами, зокрема Конвенцією SOLAS (International Convention for the Safety of Life at Sea). Організація пожежної безпеки на судні передбачає комплекс заходів, спрямованих на запобігання займанням, їх локалізацію та ліквідацію, а також мінімізацію негативних наслідків для екіпажу, судна та навколишнього середовища.

Особливістю пожежі на судні є те, що пожежа в суднових умовах швидко поширюється і дуже важко локалізується, чому сприяють наступні чинники:

- наявність прихованих шляхів поширення по судну вогню і диму, що створюють неконтрольовані газові і повітряні потоки, що переносять теплоту по суднових приміщеннях;
- наявність великої кількості горючих матеріалів і металевих конструкцій, що нагріваються до високих температур;
- швидке поширення по суднових приміщеннях димових газів, що містять високотоксичні речовини, що ускладнюють дії екіпажу з ліквідації пожежі;
- вірогідність вибухів в суднових місткостях, що зберігають займисті рідини і стислі гази;
- велика кількість електроустаткування і електричних ланцюгів, знеструмлення яких порушує роботу засобів пожежогасіння;
- обмежені можливості застосування водогасіння через небезпеку втрати остійності судна;
- захаращеність суднових приміщень, що створює додаткові труднощі при гасінні пожежі [63, стр 291].

Управління боротьбою з пожежею на судні передбачає єдиноначальність в особі капітана, на якого покладається відповідальність за організацію боротьби з аварійними ситуаціями. За відсутності капітана, відповідальність за організацію гасіння пожежі покладається на старшого помічника або вахтового помічника капітана, які керують діями екіпажу до прибуття капітана.

Дії капітана, як керівника гасіння пожежі, мають бути спрямовані на порятунок людей, забезпечення екологічної безпеки, рятування судна і вантажу. Рішення цих завдань неможливе без організації чіткого управління, яке покладається на головний командний пункт (ГКП), до складу якого входить капітан, старший помічник капітана, вахтовий помічник і старший механік. На них лежить відповідальність за збір інформації про пожежу, розробку проекту ухвалення рішення і контроль за виконанням цих рішень [63, стр 392].

Наведемо структурні елементи протипожежної організації:

1. Превентивні заходи

- Використання негорючих і вогнестійких матеріалів у конструкції судна.
- Обмеження зони зберігання легкозаймистих речовин.
- Контроль за електричними системами для запобігання короткому замиканню.
- Проведення регулярних інструктажів та тренувань для екіпажу.

2. Система виявлення та оповіщення

- Автоматичні пожежні датчики та детектори диму.
- Центральна сигналізаційна система оповіщення екіпажу.
- Ручні засоби сповіщення у разі виявлення займання.

3. Засоби пожежогасіння

- Вогнегасники (порошкові, газові, водні) у ключових точках судна.
- Стаціонарні системи пожежогасіння (CO₂, водяні спринклери, піна).
- Суднові пожежні помпи та водяні шланги.

4. Оперативні дії екіпажу

- Ідентифікація джерела займання – визначення місця та причини пожежі.
- Локалізація осередку загоряння – ізоляція небезпечної зони та запобігання поширенню вогню.
- Ліквідація пожежі – застосування відповідних засобів пожежогасіння.
- Евакуація та захист екіпажу – організоване переміщення людей у безпечні зони.

5. Координація рятувальних операцій

- Взаємодія з прибережними службами, морською адміністрацією та іншими суднами.
- Надання сигналу SOS у випадку неконтрольованого займання.
- Використання рятувальних шлюпок та засобів індивідуального захисту.

Отже, організація боротьби з пожежами на суднах є багаторівневим процесом, що включає технічні, оперативні та координаційні заходи. Чітке дотримання встановлених процедур і правил значно знижує ризики займання та сприяє забезпеченню безпеки мореплавців та суден.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету та виконано заплановані завдання дослідження. На основі аналізу теоретичних підходів встановлено, що конкуренція на ринку морських контейнерних перевезень має складну багаторівневу структуру, яка формується під впливом економічних, політичних, екологічних та технологічних факторів. Особливу увагу приділено моделі п'яти сил Портера, теорії ігор в контексті конкурентної взаємодії, а також системному підходу до аналізу конкурентного середовища.

У роботі проведено комплексний аналіз сучасного стану глобального ринку контейнерних перевезень, виявлено основні тенденції його розвитку, серед яких: геополітичні ризики, збільшення замовлень на будівництво нових суден, зміна структури контейнерних маршрутів, посилення регуляторного тиску та впровадження екологічних стандартів.

Досліджено діяльність провідних компаній світового контейнерного ринку, таких як MSC, Maersk, CMA CGM, COSCO та інших. На основі порівняльного аналізу встановлено, що конкурентні переваги провідних операторів формуються за рахунок інвестицій у технології, масштабності флоту, ефективного управління ланцюгами постачання та вертикальної інтеграції.

Оцінено участь України в глобальних контейнерних потоках. Визначено, що через воєнний стан, зниження обсягів перевалки вантажів та обмеження морської інфраструктури, український контейнерний сектор втратив частину конкурентних позицій.

Війна завдала важких ударів по українському морському транспорту. Впали обсяги торговельних операцій, покинули ринки традиційні оператори, виникла невизначеність логістики та страхування. Особливо різко постраждав сегмент контейнерних перевезень – вони майже зникли після лютого 2022 р.

Проте завдяки міжнародному сприянню (зернові коридори, кредитні програми), активній позиції національної влади та портових операторів, а також поверненню деяких провідних ліній вдалося відновити частину маршрутів. 2023–2024 рр. продемонстрували стійке зростання контейнерного обігу та рекордні загальні вантажообіги (понад 97 млн т у 2024). Збереження цих тенденцій вимагатиме подальших реформ (диджиталізація, стимулювання інвестицій у порти) та гарантій безпеки судноплавства (страхові схеми, міжнародні миротворчі ініціативи). У довгостроковій перспективі успіх залежатиме від мирного врегулювання конфлікту і відновлення повного контролю над портовими терміналами.

Водночас окреслено потенційні шляхи відновлення конкурентоспроможності. Запропоновано конкретні заходи щодо підвищення ефективності функціонування українських підприємств у сфері морських контейнерних перевезень. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері транспортної інфраструктури, інтеграції в міжнародні логістичні платформи, розвитку мультимодальних перевезень та запровадження цифрових рішень.

Практична значущість результатів роботи полягає у можливості їх використання для удосконалення стратегічного планування діяльності морських логістичних компаній України, а також для формування ефективних механізмів державної підтримки розвитку контейнерної логістики в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. History and evolution of shipping containers. URL: <https://www.thecontainerbrothers.com/blog/history-and-evolution-of-shipping-containers>
2. Нагорний Є.В., Наумов В.С., Вітер Н.С. Аналіз основних етапів розвитку контейнерних перевезень. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ed5864a7-e9a5-4a4f-af64-28c34cb27790/content>
3. Контейнерні перевезення морем – історія появи і розвитку. URL: <https://dolphincargo.com.ua/ua/kontejnerni-perevezennya-istoriya-poyavi/>
4. How has container shipping changed over time? URL: <https://sinay.ai/en/how-has-container-shipping-changed-over-time/>
5. First Containership, Ideal-X, 1956. URL: <https://transportgeography.org/contents/chapter1/the-setting-of-global-transportation-systems/idealx-first-containeriship-1956/>
6. Porter's Five Forces: Complete Guide, Examples & Template. URL: <https://www.cascade.app/blog/porters-5-forces>
7. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/>
8. Porter's Diagram and Competitive Environment in the Maritime Industry's Segment of Crew Manning and Crew Management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/porters-diagram-competitive-environment-maritime-crew-galanakis-bv8kf/>
9. Барановська Л. В. Теорія ігор: курс лекцій. Навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 245 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/e60f0070-647d-431e-ad79-356b61953b55>
10. Hua Wang, Qiang Meng, Xiaoning Zhang. Game-theoretical models for competition analysis in a new emerging liner container shipping market. URL:

- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S019126151400160X>
11. Гаджинський А. М. Логістика. Підручник. Київ, 2013. 472 с. URL: <https://stud.com.ua/1688/logistika/logistika>
 12. Martínez J. E., Eguren M. L. Maritime Transport: A Theoretical Analysis Under a System's Approach. URL: https://www.researchgate.net/publication/281976365_Maritime_transport_A_theoretical_analysis_under_a_system's_approach
 13. Козак Ю.Г., Уханова І.О., Єрмакова О.А. та інші. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон. Монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
 14. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О., Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/11.pdf
 15. US-China cargo volume plunged in April as customers reacted 'very, very fast' to tariffs, says Maersk CEO. URL: <https://www.businessinsider.com/maersk-us-china-container-cargo-plunge-trump-tariffs-empty-shelves-2025-5>
 16. The impact of fuel prices on global shipping costs. URL: <https://theafricalogistics.com/impact-of-fuel-prices-on-global-shipping-costs>
 17. Impact of Currency Fluctuations on Maritime Shipping Costs. URL: <https://www.searates.com/blog/post/impact-of-currency-fluctuations-on-maritime-shipping-costs>
 18. Overview of Sagarmala Programme. URL: <https://sagarmala.gov.in/about-sagarmala/introduction>
 19. China to Push Back on U.S. Port Fees in Geneva Talks. URL: <https://www.wsj.com/livecoverage/stock-market-today-tariffs-trade-war-05-09-2025/card/china-to-push-back-on-u-s-port-fees-in-geneva-talks-NyC9cjvrsF6ioaFsMiCD>
 20. The implications of the IMO Revised GHG Strategy for shipping. URL: <https://globalmaritimeforum.org/insight/the-implications-of-the-imo-revised-ghg-strategy-for-shipping>

- 21.Container shipping firms cull Asia-US service as Trump tariffs collapse trade.
URL: <https://www.reuters.com/world/china/container-shipping-firms-cull-asia-us-service-trump-tariffs-collapse-trade-2025-05-09>
- 22.Maritime Administration: Key Grant Programs. URL: <https://www.transportation.gov/rural/grant-toolkit/usdot-competitive-grants-by-agency/marad>
- 23.EPA Collaboration on International Air Pollution Standards for Ships. URL: <https://www.epa.gov/regulations-emissions-vehicles-and-engines/epa-collaboration-international-air-pollution-0>
- 24.Mohammed Riadh. Evaluating the Environmental and Economic Impacts of MARPOL Compliance in the Global Shipping Industry. URL: https://www.researchgate.net/publication/387110554_Evaluating_the_Environmental_and_Economic_Impacts_of_MARPOL_Compliance_in_the_Global_Shipping_Industry
- 25.The Global Smart-Port Revolution: Transforming Maritime Operations and Security Worldwide. URL: <https://tsi-mag.com/the-global-smart-port-revolution-transforming-maritime-operations-and-security-worldwide>
- 26.Big Data in Maritime: How a shipping company can effectively use data. URL: https://marine-digital.com/article/bigdata_in_maritime
- 27.Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону.
- 28.Review of Maritime Transport 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022_en.pdf
- 29.Shipowners' record order book for container vessels prompts downturn warnings. URL: <https://www.ft.com/content/4953322e-5f27-4282-b8f2-81c599472f45>
- 30.Recycling of ships and the Hong Kong Convention. URL: <https://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Pages/Recycling-of-ships-and-Hong-Kong-Convention.aspx>
- 31.Review of Maritime Transport 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024_en.pdf

32. Alphaliner TOP 100. URL: <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>
33. Major Changes in Container Shipping Alliances in 2025. URL: <https://reallogistics.vn/insights/market-updates/major-changes-in-container-shipping-alliances-in-2025-impact-and-adaptation-strategies>
34. Gemini Cooperation – Hapag-Lloyd. URL: <https://www.hapag-lloyd.com/en/services-information/gemini-cooperation.html>
35. AlixPartners 2025 Container Shipping Outlook Report. URL: <https://www.alixpartners.com/newsroom/alixpartners-2025-container-shipping-outlook-report>
36. Shipping Alliances 2025: Key Changes. URL: <https://www.shipuniverse.com/shipping-alliances-2025-key-changes-and-a-deep-dive-into-the-global-players>
37. Жихарева В. В., Щербина В. В. Стратегічні альянси в лінійному судноплавстві. Економіко-правові аспекти розвитку транспортних систем. Одеса: ОНМУ, 2004. № 7. С. 223-229.
38. The 20 Largest Container Shipping Companies In The World in 2024. URL: <https://www.leghorngroup.com/the-20-largest-container-shipping-companies-in-the-world/>
39. Петренко О.І., Гринів Н.Т. Дослідження світових тенденцій розвитку морських контейнерних перевезень. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-7>
40. MSC SOLUTIONS. URL: <https://www.msc.com/en/solutions>
41. API and EDI Solutions. URL: <https://www.msc.com/en/solutions/digital-solutions/direct-integrations>
42. MSC eBL. URL: <https://www.msc.com/en/solutions/digital-solutions/eb1>
43. The World's Largest Container Ships. URL: <https://www.brookesbell.com/news-and-knowledge/article/the-worlds-largest-container-ships-159372/>
44. Press Releases – MSC. URL: <https://www.msc.com/en/newsroom/press-releases>
45. COSCO SHIPPING Holdings' 2024 Performance. URL: <https://vectorlogisticsgroup.com/cosco-shipping-holdings-2024-performance>

46. Press releases – Maersk. URL: <https://www.maersk.com/news/category/press-releases>
47. Annual Report 2024 - Maersk <https://investor.maersk.com/static-files/31bf05a1-6f0c-4fbd-a3c7-3f58e044f668>
48. World's first commercial-scale e-methanol plant opens in Denmark. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/worlds-first-commercial-scale-e-methanol-plant-opens-denmark-2025-05-13>
49. 2024 annual financial results – CMA CGM. URL: <https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/2024-annual-financial-results>
50. Rico Luman, Oleksiy Soroka. Container shipping: sailing through uncertainty and looming overcapacity. URL: <https://think.ing.com/articles/container-shipping-sailing-through-uncertainty-and-looming-overcapacity>
51. CMA CGM Embarks on a Strategic Partnership with Google. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/cma-cgm-embarks-on-a-strategic-partnership-with-google-to-deploy-ai-across-all-shipping-logistics-and-media-activities-302200249.html>
52. Hapag-Lloyd publishes preliminary business figures for 2024. URL: <https://www.hapag-lloyd.com/en/company/press/releases/2025/01/hapag-lloyd-publishes-preliminary-business-figures-for-2024.html>
53. Sustainability Progress Report 2024 – Hapag-Lloyd. URL: <https://www.hapag-lloyd.com/en/company/responsibility/sustainability/strategy.html>
54. Ukraine Container Port Throughput. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/container-port-throughput>
55. The Maritime Executive Newsletter. URL: <https://maritime-executive.com/newsletter>
56. Новини Адміністрації морських портів України. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news>
57. Container news. URL: <https://container-news.com/>
58. IoT at Sea: Exploring a breadth of maritime applications. URL: <https://saft.com/en/energizing-iot/iot-sea-exploring-breadth-maritime-applications>

- 59.Blockchain in Logistics. URL: <https://acropolium.com/blog/blockchain-in-logistics-key-benefits-real-life-use-cases/>
- 60.Офіційний сайт Міжнародної морської організації. URL: <https://www.imo.org/>
- 61.Brief History of IMO. URL: <https://www.imo.org/en/About/HistoryOfIMO>
- 62.Про затвердження Положення про систему управління безпекою судноплавства на морському і річковому транспорті. Міністерство транспорту України. Наказ № 904 від 20.11.2003 р. (редакція від 11.09.2018 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1193-03#Text>
- 63.Колегаєв М. О., Парменова Д. Г., Мамкічев М. А. та інші. Безпека та охорона на морі. Навчальний посібник. Одеса: Національний Університет «Одеська морська академія», Фенікс, 2020. 832 с.
- 64.Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу». Міністерство Охорони Здоров'я України. Наказ № 248 від 08.04.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14#Text>

АНОТАЦІЯ

Метою роботи є дослідження особливостей функціонування та тенденцій розвитку конкурентного середовища на глобальному ринку морських контейнерних перевезень, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності України в цій сфері.

У сучасних умовах морські контейнерні перевезення є ключовим елементом міжнародної логістики. Вони забезпечують глобальний обіг товарів, визначають ефективність ланцюгів постачання та є індикатором економічної активності. Успішна конкуренція в цій галузі вимагає від компаній постійної адаптації до змінного ринкового середовища, впровадження інновацій та стратегічного управління.

У першому розділі роботи розглянуто еволюцію та теоретичні основи контейнеризації, проаналізовано ключові підходи до оцінки конкуренції в логістиці, а також виокремлено фактори, що впливають на конкурентоспроможність компаній.

У другому розділі здійснено глибокий аналіз структури та тенденцій світового ринку контейнерних перевезень, досліджено діяльність провідних глобальних перевізників та визначено позицію України в системі міжнародних контейнерних потоків.

У третьому розділі визначено шляхи підвищення конкурентоспроможності України у сфері морської логістики, запропоновано алгоритм дій для держави та бізнесу щодо інтеграції у глобальні логістичні мережі, з урахуванням викликів воєнного часу та перспектив післявоєнного відновлення.

Ключові слова: контейнеризація, морські перевезення, глобальний ринок, конкуренція, логістика, конкурентоспроможність, морський транспорт, Україна.