

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Сабондаренко Валерія Олегівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

НА ТЕМУ

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ  
СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник  
Доцент к.е.н.  
Лисенко Н.С.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Завідуючий кафедрою \_\_\_\_\_

Нормоконтроль \_\_\_\_\_

Одеса 2024

## ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи магістра

за темою:

### МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

|   | Зміст окремих частин дослідження                                                                                                                                                     | Строк виконання | Фактично виконано |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1 | 2                                                                                                                                                                                    | 3               | 4                 |
| 1 | Мета дослідження: розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення механізмів забезпечення ефективного функціонування судноплавної компанії в умовах динамічного ринку | 18.11.2024      | 18.11.2024        |
| 2 | Об'єкт дослідження: діяльність судноплавних компаній, ефективність їх функціонування в умовах змінюваного зовнішнього середовища, а також механізми управління                       | 18.11.2024      | 18.11.2024        |
| 3 | Предмет дослідження: механізми та стратегії підвищення ефективності діяльності судноплавних компаній, методи покращення фінансової стабільності компаній.                            | 18.11.2024      | 18.11.2024        |
| 4 | ВСТУП                                                                                                                                                                                | 20.11.2024      | 20.11.2024        |
| 5 | РОЗДІЛ 1.                                                                                                                                                                            | 22.11.2024      | 24.11.2024        |
| 6 | РОЗДІЛ 2.                                                                                                                                                                            | 25.11.2024      | 28.11.2024        |
| 7 | РОЗДІЛ 3.                                                                                                                                                                            | 29.11.2024      | 02.12.2024        |
| 8 | ВИСНОВКИ                                                                                                                                                                             | 03.12.2024      | 04.12.2024        |
| 9 | СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                                                           | 06.12.2024      | 06.12.2024        |

|    |                                     |               |            |
|----|-------------------------------------|---------------|------------|
| 10 | Анотація                            | 08.12.2024    | 08.12.2024 |
| 11 | Формування ілюстративного матеріалу |               |            |
| 12 | Відгук керівника                    | до 15.12.24   |            |
| 13 | Рецензування                        | до 7-15.12.24 |            |
| 14 | Дата захисту                        | 23.12.2024    |            |

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

## ЗМІСТ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО<br>ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ .....                        | 7  |
| 1.1.    Моделі та механізми управління судноплавною компанією .....                                                       | 7  |
| 1.2.    Фактори впливу на ефективність діяльності судноплавної<br>компанії.....                                           | 20 |
| 1.3.    Теоретичні підходи щодо підвищення ефективності роботи<br>судноплавних компаній.....                              | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ .....                 | 30 |
| 2.1. Взаємодія морських портів і судноплавних компаній як основа<br>конкурентоспроможності країни .....                   | 30 |
| 2.2. Аналітичний огляд судноплавних компаній України .....                                                                | 43 |
| 2.3. Аналіз механізму забезпечення ефективного функціонування<br>судноплавної компанії COSCO.....                         | 54 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО<br>ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДНОПЛАВНОЇ<br>КОМПАНІЇ ..... | 68 |
| 3.1. Аналіз економічних показників діяльності судноплавної компанії СМА<br>CGM China .....                                | 68 |
| 3.2. Обґрунтування механізму забезпечення ефективної діяльності<br>підприємства .....                                     | 79 |
| 3.3. Економічне обґрунтування механізму забезпечення ефективної<br>діяльності судноплавної компанії СМА CGM China.....    | 83 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                            | 90 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                          | 93 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародної торгівлі судноплавні компанії відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного транспортування вантажів та розвитку економічних зв'язків між країнами. Проте, високий рівень конкуренції, зростаючі вимоги до екологічної безпеки, динаміка ринків і швидкий технологічний прогрес створюють значні виклики для стабільного та ефективного функціонування таких компаній. У зв'язку з цим розробка механізмів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності судноплавних компаній, є вкрай актуальною.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення механізмів забезпечення ефективного функціонування судноплавної компанії в умовах динамічного ринку.

Для виконання поставленої мети в роботі вирішені наступні завдання:

- розглянуто моделі та механізми управління судноплавною компанією;
- розглянуто різні фактори впливу на ефективність діяльності судноплавної компанії;
- розглянуто теоретичні підходи до підвищення ефективності роботи судноплавних компаній;
- проведено аналіз взаємодії морських портів та судноплавних компаній;
- проведено аналітичний огляд судноплавних компаній України;
- проведено аналіз механізму забезпечення ефективного функціонування судноплавної компанії COSCO;
- обґрунтовано механізм забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- економічно обґрунтовано механізм забезпечення ефективної діяльності судноплавної компанії CMA CGM China;

**Об'єктом дослідження** є діяльність судноплавних компаній, зокрема, ефективність їх функціонування в умовах змінюваного зовнішнього середовища, а також механізми управління, що використовуються для

підвищення ефективності роботи судноплавних компаній і адаптації до нових викликів..

**Предметом дослідження** є механізми та стратегії підвищення ефективності діяльності судноплавних компаній, включаючи аналіз їх взаємодії з морськими портами, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, вплив новітніх технологій на організаційні процеси, а також методи покращення фінансової стабільності компаній.

**Елементи наукової новизни полягають** в розробці теоритичних положень на науково практичних рекомендацій , а також сучасних підходів щодо удосконалення механізмів ефективного забезпечення судноплавних компаній

**Практичне значення.** Надання інструментів та рекомендації для покращення діяльності судноплавних компаній, підвищення їх стійкості і ефективності в умовах глобальних змін і нових викликів, що є важливим для забезпечення їх стабільного розвитку на ринку.

**Методи дослідження.** Аналіз та синтез інформації про судноплавні компанії, їх діяльність, а також механізми управління; порівняльний аналіз діяльності різних судноплавних компаній COSCO Shipping і CMA CGM China, вивчення їх сильних і слабких сторін; інтерпретація економічних показників для оцінки ефективності роботи судноплавних компаній на основі фінансових, операційних та екологічних показників; побудова діаграми Ісікави; побудова дерева рішень для розробки рекомендацій щодо покращення ефективності діяльності CMA CGM China.

**Апробація результатів роботи.** Основні результати кваліфікаційної роботи розглядались на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: Механізми ефективного забезпечення судноплавної компанії. Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 28 листопада 2024 року. Одеса: ВидатІнформ НУОМА. 202

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ**

#### **1.1. Моделі та механізми управління судноплавною компанією**

У сучасних умовах обмеженості ресурсів, посилення конкуренції між судноплавними компаніями, швидкими темпами технологічного оновлення виробничих процесів перед підприємствами постає питання щодо того як пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища, та які способи для цього використати. Одним з дієвих факторів, який може вплинути на ці процеси є застосування дієвого, гнучкого управлінського механізму, який спроможний на покращення функціонування підприємства та виведення на топові позиції на цільовому сегментному ринку. Але для того, щоб цього досягти слід дослідити теоретичну суть поняття «механізм управління», його види та основні складові.

Поняття «механізм управління» існує два основні підходи, які розкривають його головну сутність. У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату. Складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [1].

Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи все зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів.



Рис.1.1. Механізми управління судноплавною компанією  
*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

До основних принципів стратегічного управління належать: цілеспрямованість, безперервність, циклічність, результативність та ефективність, системний та комплексний підхід до розробки стратегій.

Стратегічне управління включає в себе:

- Розробка стратегії розвитку. Вона може бути орієнтована на освоєння нових ринків, диверсифікацію послуг (наприклад, поєднання контейнерних перевезень із перевезенням наливних вантажів) або впровадження інновацій.

- Аналіз ринкової ситуації. Проведення SWOT-аналізу, оцінка конкурентів, вивчення попиту на транспортні послуги.

- Інноваційний розвиток. Запровадження нових технологій, таких як цифрові платформи для відстеження вантажів і оптимізації маршрутів.

- Планування капіталовкладень. Спрямування інвестицій на модернізацію флоту, розвиток інфраструктури чи впровадження енергоефективних технологій [2].

Операційне управління - це усі види діяльності, зв'язаної з навмисним перетворенням матеріалів, інформації або покупців. Тобто можна сказати, що операційне управління забезпечує ефективне виконання щоденних завдань компанії. Операційне управління судноплавної компанії включає в себе:

- Управління флотом. Мається на увазі саме технічне обслуговування суден для забезпечення їхньої надійності та безпеки, оптимізація використання флоту з метою максимізації завантаження суден, а також підтримка відповідності міжнародним стандартам, таким як Міжнародна конвенція з безпеки на морі (SOLAS).

- Логістика перевезень. оптимізація маршрутів, мінімізація витрат на паливо, використання портів із меншими витратами на обслуговування.

- Моніторинг і контроль. Використання інформаційних систем для моніторингу місцеположення суден, розкладу суден, тобто обліку часу прибуття/відправлення, перевірки стану вантажу [3].

Фінансове управління відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості компанії. Це сукупність принципів, методів та інструментів для підвищення прибутковості підприємства та мінімізації витрат. Воно включає:

- Бюджетування, тобто розподіл фінансових ресурсів на обслуговування флоту, модернізацію суден, підготовку екіпажу тощо.
- Управління витратами, зокрема, контроль витрат на паливо, страхування флоту, портові збори.
- Диверсифікація доходів. Наприклад, надання додаткових послуг, таких як складські послуги або консалтинг у сфері логістики.
- Інвестиції. Впровадження нових суден, альтернативних джерел енергії, модернізація інфраструктури.
- Фінансування ризиків, тобто використання страхових механізмів, хеджування валютних і паливних ризиків. Хеджування валютних ризиків - це використання інструменту для зниження ринку та захисту свого капіталу від несприятливих ринкових умов. Якщо простими словами, це стратегія, як не втрачати на курсі монети незалежно від того падає ринок чи росте [4].

Логістичний механізм управління є одним із основних напрямів управління судноплавною компанією. Він включає планування, організацію, контроль і оптимізацію логістичних процесів, спрямованих на забезпечення своєчасного та економічно вигідного транспортування вантажів. Основні механізми включають:

- Оптимізацію маршрутів, тобто використання спеціалізованих програм для вибору найбільш економічно вигідного маршруту.
- Взаємодію з портами. Забезпечення швидкого завантаження та розвантаження суден для зменшення часу простою.
- Відстеження вантажів, а саме використання цифрових технологій, таких як GPS-трекери або блокчейн, для прозорості логістичних ланцюгів.
- Контроль завантаження. Забезпечення рівномірного розподілу ваги вантажу для запобігання аваріям. До цієї процедури залучені стивідори, які здійснюють в порту навантаження та розвантаження суден [5].

Сучасна судноплавна галузь зіштовхується із зростаючим тиском щодо дотримання екологічних стандартів. Механізми екологічного управління включають:

- Перехід на альтернативні види палива. Наприклад, скраплений природний газ (LNG) чи біопаливо.
- Впровадження енергоефективних технологій. Наприклад, судна з низьким рівнем викидів або використання вітряних турбін як додаткового джерела енергії.
- Контроль за викидами. Установка систем очищення вихлопних газів (scrubbers), що відповідають вимогам ІМО 2020.
- Управління відходами. Суворе дотримання правил щодо утилізації відходів на борту судна відповідно до Конвенції МАРПОЛ [6].

Управління даними та цифровізація є важливими аспектами сучасних судноплавних компаній. Основні інформаційні механізми судноплавної компанії - це:

- Автоматизація процесів - це використання інформаційних систем для управління перевезеннями, фінансами та кадрами.
- Аналітика даних - це використання Big Data для прогнозування попиту на перевезення, аналізу ефективності роботи флоту. А також, це процес аналізу необроблених даних з метою отримання значущих, дієвих висновків.
- Цифрові платформи. Інтеграція з логістичними системами клієнтів для підвищення прозорості та ефективності.
- Кібербезпека - це комплекс процесів, заходів та технологічних рішень, які допомагають захищати важливі системи та саму мережу від кібератак.

Кожен з представлених видів механізмів управління взаємопов'язаний та перетікає один в інший. В процесі здійснення управлінської діяльності ефективний керівник керується критеріями кожним з них, адже він розуміє, що вдале поєднання призводить до отримання бажаних результатів, а не використання хоч одного негативно впливає на весь процес і на очікуваний ефект в цілому. Для ефективного впровадження кожного з механізмів

управління існує певна кількість їх обов'язкових елементів, поєднання яких дозволить управлінській ланці результативно здійснювати свої функції та впливати на бажаний результат (рис. 1.8).

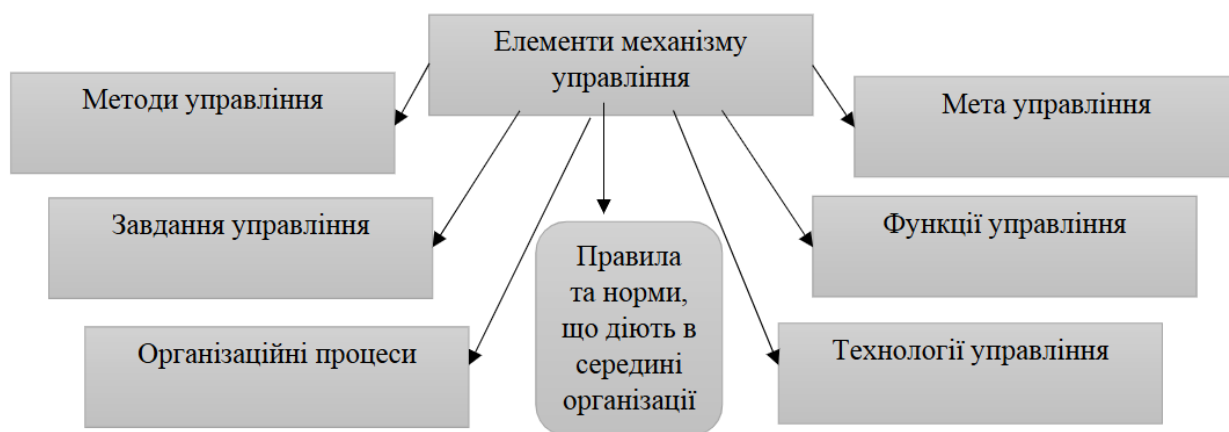


Рис.1.2. Елементи механізму управління судноплавної компанії  
Джерело: [7]

Перш ніж почати будь-яку справу, процес кожна організація стикається з визначення мети, того а навіщо це треба і яку користь з цього можна отримати. Мета управління рушійна сила, яка дає поштовх до дій, це механізм, який заводить процес і спонукає до постійного руху. Далі в дію вступають функції управління (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), які мають чітко поставлені задачі, виконання яких призводить до реалізації поставленої мети. За допомогою методів управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) відбувається вплив суб'єктом на об'єкт, на структуру, йде коригування способів щодо досягнення кінцевих цілей.

Під завданнями управління розуміється конкретизація мети управління для кожного підрозділу, виконавців організації, де враховані професійні компетентності та функціональні обов'язки. В той же час кожен механізм управління функціонує в колі правил та норм, які існують в самій організації (трудовий розпорядок, посадові інструкції, положення підрозділів) та йому

диктує зовнішнє середовище через закони, постанови та підзаконні правові акти, які регулюють діяльність суб'єктів господарювання. Для того щоб кожний елемент механізму управління працював у безперервному русі та у взаємодії його треба правильно організувати та налаштувати, щоб кожне завдання було виконано, функції реалізовані при застосуванні відповідних методів та правил гри задля отримання результату [8].

Управління судноплавною компанією є комплексною системою процесів, які спрямовані на забезпечення стабільного функціонування, досягнення економічної ефективності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації, підвищення конкуренції та зростання вимог до екологічності транспортної діяльності питання вибору ефективних моделей управління стає особливо актуальним.

Сутність моделей управління полягає в тому, що моделі управління – це концептуальні підходи, які визначають організаційну структуру, механізми прийняття рішень та основні напрями діяльності компанії. У судноплавній галузі моделі управління можуть варіюватися залежно від масштабів діяльності, типів перевезень, регіональної специфіки та економічних умов.

Моделі управління класифікують за типом організаційної структури:

Лінійна організаційна- це така система управління , де кожен підлеглий має лише одного керівника. Її переваги полягають в тому, що ця модель несе за собою чіткість та простоту взаємодії, високу відповідальність кожного за виконання своєї роботи, оперативність та економічність. Але кожна модель має і свої недоліки. В цьому випадку це те, що необхідно мати керівників високої кваліфікації, тут присутні обмеження щодо ініціативи працівників на нижчих рівнях управління;

Схему лінійної організаційної структури можна побачити за рис.1.3

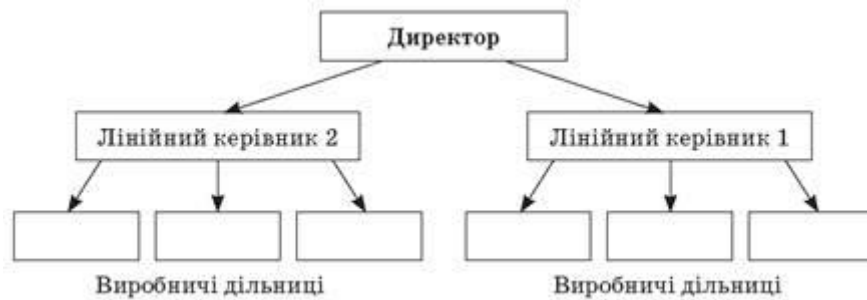


Рис.1.3. Схема лінійної організаційної структури  
Джерело: [9]

Лінійно-штабна організаційна структура включає в себе спеціалізовані підрозділи (штаби), які не володіють правами прийняття рішень і керівництва якими - або нижчестоящими підрозділами, а лише допомагають відповідному керівникові у виконанні окремих функцій, перш за все, функцій стратегічного планування та аналізу. В іншому ця структура відповідає лінійної;

Розглянемо приклад лінійно-штабної організаційної структури за рис.1.4.

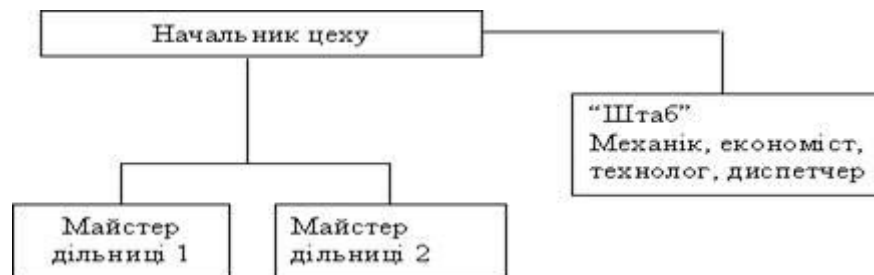


Рис.1.4. Схема лінійно-штабної організаційної структури  
Джерело: [9]

Функціональна організаційна структура. За функціональної організаційної структури виконання окремих функцій здійснюється спеціальними підрозділами (наприклад, відділом маркетингу, фінансовим,

управлінням трудовими ресурсами, бухгалтерією та ін.). Така структура має ряд переваг, а також і недоліків. До переваг можна віднести те, що присутнє розвантаження вищого керівництва, скорочення часу проходження потоку інформації, а також є спеціалізація діяльності функціональних керівників. До недоліків можна віднести складність контролю, недостатня гнучкість, порушення принципу єдиначальності, а також присутнє дублювання функцій працівників;

Схему функціональної організаційної структури можна розглянути за рис.1.5.



Рис.1.5. Схема функціональної організаційної структури

Джерело : [9]

- Лінійно-функціональна організаційна поєднує між собою лінійну та функціональну структури. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Така структура передбачає оперативне прийняття рішень, персональну відповідальність кожного керівника з результати діяльності а також забезпечує швидке здійснення управлінських рішень. Але цій структурі присутні деякі складнощі. По-перше, при такій структурі збільшується потік інформації, часом до працівників може надходити

досить недостовірна інформація, а також можуть дублюватися управлінські функції;

Приклад схеми лінійно-функціональної організаційної структури розглянемо за рис.1.6.

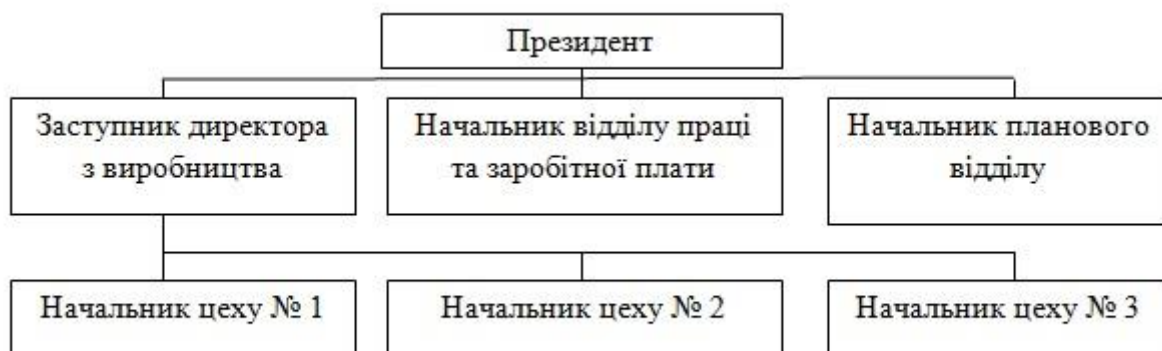


Рис.1.6. Схема лінійно-функціональної організаційної структури  
Джерело: [9]

-Дивізіональна організаційна структура існує в тих випадках, коли зростає само підприємство, тобто йде саме ускладнення технологічних процесів, відбувається диверсифікація виробництва. Така структура є складною, адже вона забезпечує управління багатoproфільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами, що дає можливість вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних проблем. Підприємству властива гнучкість до змін у зовнішньому середовищі, а також присутня внутрішня конкуренція. Але присутні і недоліки, насамперед йде збільшення витрат на утримання апарату управління, тож дуже складно контролювати деякі робочі моменти та порушення.;



Рис.1.7. Схема дивізіональної організаційної структури  
Джерело: [9]

-Матрична організаційна є тимчасовою організаційною структурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються. Приклад схеми можна побачити за рис.1.8.;

Дана структура має як великий ряд переваг, так і недоліків. До одних із найголовніших переваг можна віднести високий ступінь адаптації до змін у середовищі, можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи, гнучке та ефективне використання персоналу, скорочення строків створення інновацій, зменшення вартості робіт та ін.

Один із недоліків -це те, що йде обмеження на сферу застосування, також присутня боротьба за владу між функціональними керівниками та керівниками проектів. Ця структура має високі вимоги до кваліфікації всіх членів груп, а також має постійний контроль керівника за робітниками.

-Та інші: проектна, модульна, кластерна.



Рис.1.8. Схема матричної організаційної структури  
Джерело: [9]

Один із недоліків - це те, що йде обмеження на сферу застосування, також присутня боротьба за владу між функціональними керівниками та керівниками проектів. Ця структура має високі вимоги до кваліфікації всіх членів груп, а також має постійний контроль керівника за робітниками.

-Та інші: проектна, модульна, кластерна.

Проектна структура управління - тимчасова структура, створювана для рішення конкретної комплексної задачі. Сенс проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлені терміни з заданим рівнем якості і в рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Після завершення робіт по проекту структура розпадається, а персонал переходить в нову проектну 0

В якості найважливіших переваг такого виду структур управління можна назвати: скорочення чисельності управлінського персоналу в порівнянні з

ієрархічними структурами; інтеграцію різних видів діяльності компанії з метою отримання високоякісних результатів за певним проектом; комплексний підхід до реалізації проекту, вирішення проблеми; концентрацію всіх зусиль на вирішенні однієї задачі, на виконанні одного конкретного проекту; велику гнучкість проектних структур; активізацію діяльності керівників проектів і виконавців в результаті формування проектних груп;

Недоліки структури управління за проектами: дуже високі вимоги до кваліфікації, особистим і діловим якостям керівника проекту, який повинен не тільки керувати всіма стадіями життєвого циклу проекту, а й враховувати місце проекту в мережі проектів компанії; складність взаємодії великого числа проектів в компанії; ускладнення процесу розвитку організації як єдиного цілого.

Модульна структура - це об'єднання самостійних компаній, координація діяльності яких здійснюється з невеликої штаб-квартири. Головна організація залишає за собою процеси, які виконує на конкурентному рівні і які становлять ключову компетенцію (їх важко відтворити), а інші види діяльності передоручає своїм партнерам, здійснюючи за ними контроль.

У такій структурі функції по дослідженню, проектуванню, маркетингу, виробництва, збуту можуть бути передані з аутсорсингу незалежним компаніям. Аутсорсинг - це передача певних функцій, завдань та послуг іншій компанії для виконання на тимчасовій основі [9].

Кластерна організаційна структура — це тип управлінської структури, в якій організація поділяється на окремі кластерні підрозділи, які працюють як автономні або напівнезалежні одиниці. Вона часто використовується в великих корпораціях, холдингах, міжнародних компаніях або в регіональному управлінні для забезпечення гнучкості, швидкості прийняття рішень і підвищення ефективності. Основні характеристики кластерної структури: децентралізація, спеціалізація, гнучкість, спільні ресурси [10].

Загалом можна сказати, що ефективне управління судноплавною компанією можливе за умови адаптації до зовнішніх змін і правильного вибору

моделей і механізмів. Їх поєднання дозволяє досягти стабільності, рентабельності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

## **1.2. Фактори впливу на ефективність діяльності судноплавної компанії**

Будь-яке підприємство функціонує у взаємодії з певним середовищем, і його діяльність можлива лише за умови, якщо це середовище сприяє чи допускає її. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим власне існування та розвиток, адже саме зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, необхідних для підтримки та формування його виробничого потенціалу. Водночас зовнішнє середовище включає фактори, які підприємство не може безпосередньо контролювати. Зміни, що відбуваються поза межами підприємства, часто змушують керівництво адаптувати внутрішню організаційну структуру відповідно до нових умов [1].

Зовнішнє середовище підприємства включає всі фактори та умови, які виникають незалежно від його діяльності, але суттєво впливають на нього. Ці фактори створюють як виклики, так і можливості, що потребують врахування під час розробки стратегій. До зовнішніх факторів належать дії клієнтів, конкурентів і постачальників; ситуація на ринку праці; економічні, правові та регуляторні умови, а також технологічні зміни.

Внутрішнє середовище підприємства визначає його організаційні та технічні умови, які є результатом управлінських рішень. Метою аналізу внутрішнього середовища є визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Для того щоб скористатися можливостями, які пропонує зовнішнє середовище, підприємство має володіти відповідним внутрішнім потенціалом. Водночас слабкі місця у внутрішньому середовищі можуть загострювати зовнішні ризики та загрози. До внутрішніх факторів відносяться фінанси, виробництво, маркетинг, кадри та організаційна структура [11].

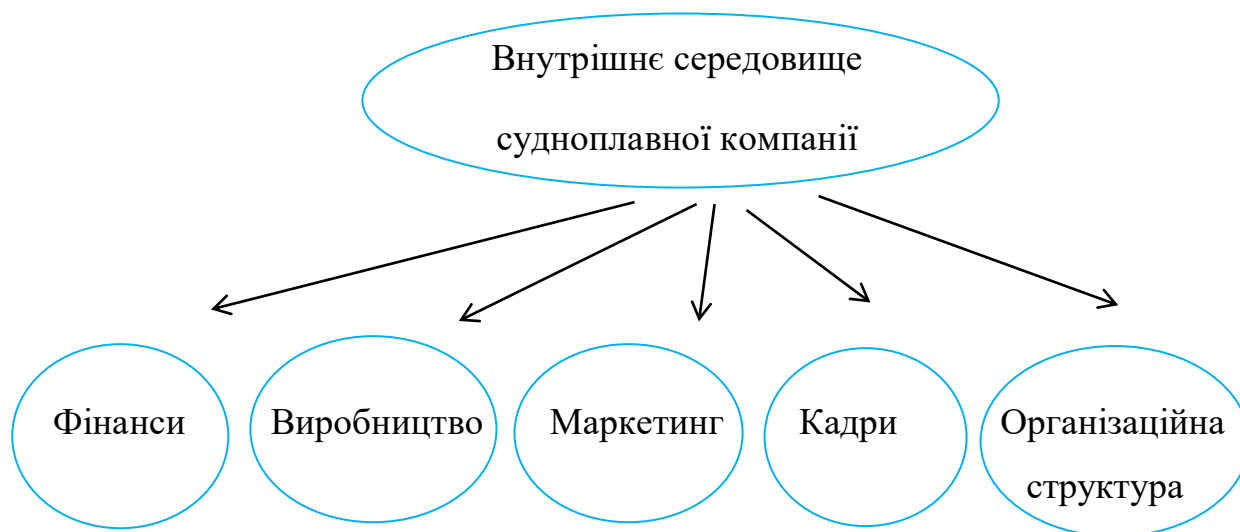


Рис.1.9. Основні елементи внутрішнього середовища судноплавної компанії

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

Виробничий потенціал є основою функціонування судноплавної компанії, адже його складові напряму впливають на операційну діяльність підприємства. Наприклад, візьмемо флот. Його технічний стан і розмір є критичним для забезпечення ефективних перевезень, а також його вік і технічний рівень впливають на витрати та відповідність екологічним стандартам. Не менш важливим є можливість модернізації та технічного обслуговування флоту, адже технології на місці не стоять, кожного року впроваджують багато інновацій в морську галузь. Також використання систем моніторингу флоту, навігаційних технологій і сучасних портових рішень для підвищення продуктивності. І логістика перевезень, тобто оптимізація маршрутів, управління завантаженням і взаємодія з портовими службами.

Фінансове становище компанії визначає її можливості для розвитку, модернізації та забезпечення стабільної роботи. Фінанси підприємства включають в себе багато складових: джерела фінансування, бюджетування, контроль фінансових показників.

Джерела можуть бути як власні кошти, так і інвестиції, а також кредитні ресурси чи лізинг суден. Складова бюджетування включає в себе планування витрат на обслуговування флоту, паливо, портові збори та інші операційні витрати, а також управління витратами для мінімізації фінансових ризиків. До контролю фінансових показників належить аналіз прибутковості, ліквідності та рентабельності діяльності.

Персонал є одним із найважливіших ресурсів компанії, адже якість виконання операцій залежить саме від рівня професійності працівників. Якщо ми говоримо про судноплавну компанію, то в цьому випадку є важливим екіпаж суден, а такою сам персонал. Щодо моряків, всі вони повинні бути квалфіковані і дотримуватися міжнародним стандартам конвенції про підготовку і дипломування моряків. Загалом, все судноплавні компанії влаштовують додаткові курси морякам, а також проводять різні конференції, де моряки збагачують свої знання. Працівників компанії також потрібно постійно розвивати та навчати, а також мотивувати, щоб постійно підвищувати ефективність роботи. Це може бути розробка системи винагород і заохочень. Взагалі силаючись на піраміду Маслоу, у кожної людини є своя потреба в самореалізації. Для когось важливо мати безпечні та комфортні умови праці, для когось важливий кар'єрний рост в компанії. Тобто для кожного працівника повина бути розроблена індивідуальна мотиваційна схема [13].

Ефективна маркетингова діяльність допомагає компанії адаптуватися до ринкових змін і залучати нових клієнтів. Тут найголовніші аспекти- це аналіз ринку, тобто вивчення попиту на судноплавні послуги в різних сегментах ринку, оцінка дій конкурентів і їхніх тарифів. Не менш важливим є встановлення конкурентоспроможних цін із урахуванням операційних витрат і ринкових трендів. І ,звісно ж, це реклама, формування бренду компанії через сучасні цифрові канали, участь у виставках і форумах [14].

Організаційна структура судноплавної компанії впливає на швидкість і ефективність прийняття рішень. Кожна компанія має свою організаційну структуру, види організаційних структур детально було розглянуто в розділі 1.1.

Дуже важливим є саме взаємодія між підрозділами - це ефективна координація між департаментами логістики, фінансів і експлуатації флоту.

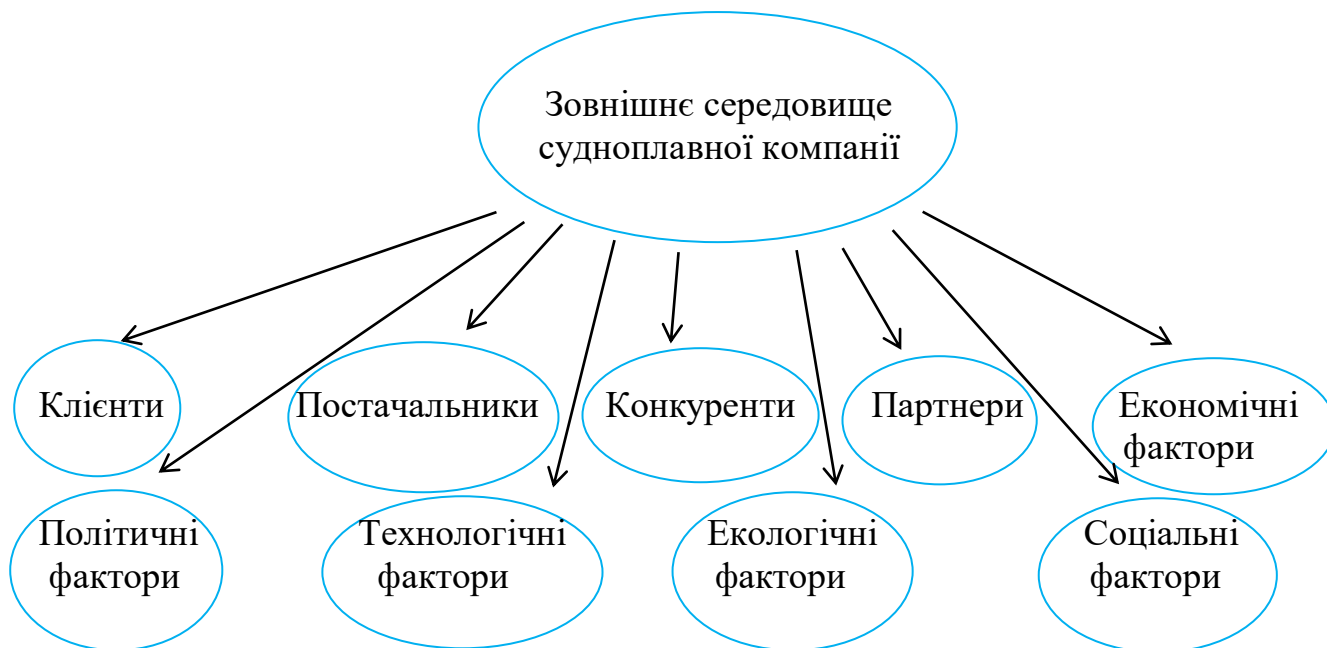


Рис.1.10. Зовнішнє середовище судноплавної компанії  
*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

На рис.1.10. подано огляд зовнішніх факторів, які можуть впливати на розвиток судноплавної компанії. До них входять такі елементи: клієнти, постачальники, конкуренти, партнери, економічні фактори, політичні фактори, технологічні фактори, екологічні фактори та соціальні фактори. Розглянемо їх детальніше.

Клієнти є ключовим елементом мікросередовища, адже їхні потреби та вимоги визначають обсяг і характер послуг судноплавної компанії. Велика частина грошового потоку формується саме з платежів клієнтів. Тому клієнти і система роботи з ними стає пріоритетним завданням судноплавної компанії. Тут саме важливо, щоб був попит на послуги, а також важливо завоювати лояльність клієнтів, яка і забезпечується якісним сервісом, конкурентними тарифами та своєчасністю доставки.

Конкуренція у судноплавній галузі є досить високою, адже на ринку існує багато компаній, які пропонують схожі послуги та у кожної є свої переваги. В такому випадку важливо розробляти конкурентні стратегії - це може бути як зниження тарифів для залучення клієнтів, також розширення спектра послуг (наприклад, надання складських послуг), а також використання інновацій для оптимізації операцій.

Важливим фактором також виступають постачальники, які забезпечують компанію необхідними матеріалами, ресурсами, обладнанням і послугами. Залежність підприємства від розподілу ресурсів дає владу іншим підприємствам і надає можливість впливати на витрати, якість виробленої продукції, терміни її виготовлення та ефективність функціонування організації загалом.

Судноплавні компанії часто співпрацюють із логістичними, страхувальними та агентськими компаніями для оптимізації діяльності. Логістичні партнери організовують мультимодальні перевезення. Агенти в портах забезпечують взаємодію з місцевими службами, регулюють документальні питання та організовують весь процес прибуття моряка на судно та навпаки. Страхові компанії мінімізують фінансові ризики, пов'язані з пошкодженням, наприклад, вантажів чи аваріями.

Економічна ситуація має значний вплив на попит на судноплавні послуги та фінансову стабільність компанії. Сюди можна віднести коливання фрахтових ставок, що впливає на дохід компанії, також ціни на паливо, таке підвищення призводить до зростання операційних витрат. Взагалі світовий економічний стан дуже сильно впливає на діяльність судноплавної компанії. Періоди економічного підйому сприяють зростанню обсягів міжнародної торгівлі, що збільшує попит на перевезення вантажів. В час економічних криз обсяги перевезень знижуються через скорочення споживання та виробництва [15].

Політична стабільність і міжнародні відносини формують сприятливі чи несприятливі умови для судноплавної галузі. Мається на увазі регулювання перевезень, тобто ліцензування, контроль за дотриманням міжнародних

стандартів, таких як MARPOL чи SOLAS. Наприклад, через санкції обмежуються перевезення між окремими країнами або регіонами. А також можуть бути політичні конфлікти, через яких заборонено судноплавство в певних зонах чи підвищені страхові витрати.

Технологічний прогрес відкриває нові можливості для оптимізації діяльності. Це можуть бути інновації в суднобудуванні - створення енергоефективних і екологічно чистих суден, також використання автоматизованих систем для моніторингу суден, управління перевезеннями та обслуговування клієнтів, а також застосування великих даних для аналізу ринку, планування маршрутів і прогнозування попиту.

Екологічні вимоги стають дедалі жорсткішими, вимагаючи від компаній дотримання стандартів і впровадження нових технологій. Дуже важливим елементом є контроль викидів вуглекислого газу, потрібно дотримуватися норм ІМО 2020 щодо зниження викидів сірки. Також впровадження альтернативних джерел енергії, використовувати біопалива чи гібридні двигуни. А також дотримання правил утилізації відходів і скорочення пластикових відходів за конвенцією MARPOL [16].

Соціальні зміни впливають на структуру попиту та формування кадрового потенціалу компанії. Попит на послуги саме залежить від демографічних змін, урбанізації та рівня доходів населення. Кадровий потенціал компанії дуже важливий, адже саме кадри підвищують ефективність діяльності підприємства. Але, на жаль, на сьогоднішній день присутній дефіцит кваліфікованих моряків, через те що зростають вимоги до їхньої підготовки, а також дефіцит працівників, через низьку заробітню плату і через те, що багато кваліфікованих спеціалістів переїхали працювати за кордон.

Кожна судноплавна компанія повинна спочатку проаналізувати ринок, та зробити аналіз, з якого керівництво визначає, оцінює і контролює зовнішні, стосовно організації, чинники, щоб визначити можливості та загрози її діяльності. Організація проводить аналіз, для того щоб розробити ефективну стратегію та забезпечити високу конкурентоспроможність організації. Аналіз

середовища дозволяє підприємству звести до мінімуму ті небезпеки та негативні наслідки, з якими воно стикається у цьому середовищі. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства і намітити шляхи підвищення його конкурентоспроможності. Сучасним організаціям необхідно пристосовуватися до змін у зовнішньому оточенні та відповідним чином здійснювати зміни у собі [12].

### **1.3. Теоретичні підходи щодо підвищення ефективності роботи судноплавних компаній**

Підвищення ефективності роботи судноплавної компанії є необхідним завданням для забезпечення її стабільності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для цього застосовуються різноманітні підходи, які охоплюють стратегічні, операційні, фінансові, екологічні, технологічні та клієнтоорієнтовані аспекти.

Стратегічний підхід є одним із ключових напрямків управління судноплавною компанією, який забезпечує довгострокове планування та адаптацію до змін ринкового середовища. Цей підхід зосереджується на формуванні стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, максимізацію прибутковості та стійкість до зовнішніх викликів.

Основні елементи стратегічного підходу: визначення місії та бачення компанії; SWOT-аналіз компанії, саме аналіз сильних, слабких сторін, її можливостей та загроз; встановлення стратегічних цілей - розширення ринків (вихід на нові регіони або сегменти), оптимізація витрат через модернізацію флоту, підвищення якості обслуговування клієнтів.

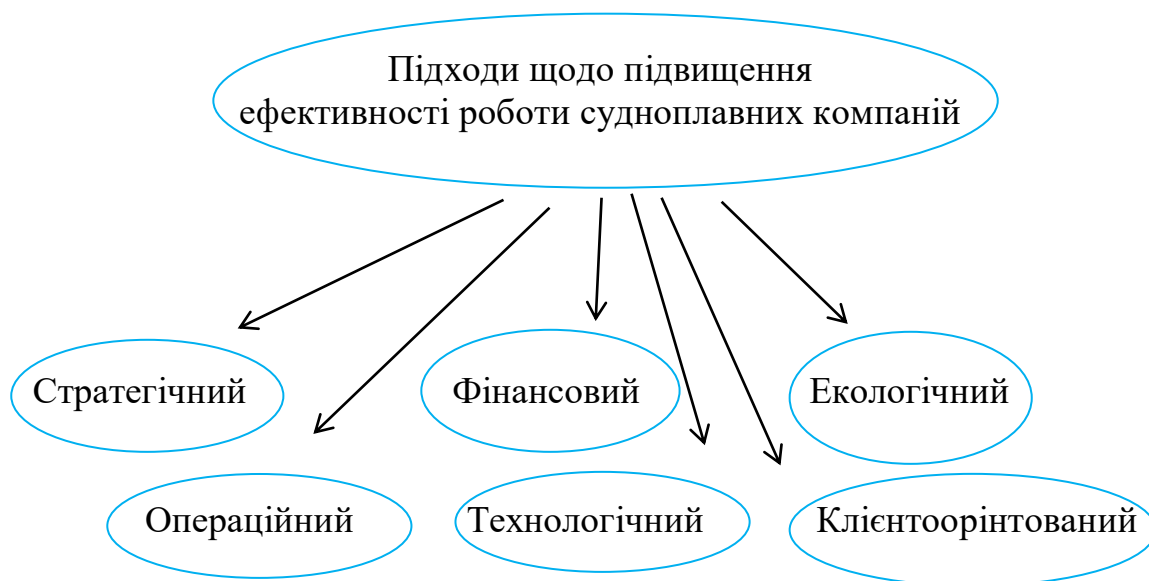


Рис.1.11. Підходи щодо підвищення ефективності судноплавної компанії

*Джерело: сформовано автором на основі [17]*

До інструментів реалізації стратегічного підходу можна віднести диверсифікацію послуг ( мультимодальні перевезення: поєднання морських перевезень із залізничними або автомобільними, додаткові послуги: складське зберігання, митне оформлення, страхування вантажів), впровадження цифрових платформ для моніторингу та управління вантажоперевезеннями та різних інновацій, які мінімізують витрати, ресурси та підвищують ефективність компанії; а також розвиток партнерських відносин - це можуть бути відносини з портами, з логістичними компаніями, з іншими судноплавними компаніями та з агентськими компаніями.

Операційний підхід спрямований на вдосконалення процесів і управлінських рішень у повсякденній діяльності компанії. До операційних підходів належать такі елементи: оптимізація маршрутів (використання даних про погоду, морські течії та завантаження портів для зменшення витрат на паливо та часу доставки; планування графіків руху суден для уникнення простоїв), управління флотом ( використання різних програм для моніторингу роботи суден у реальному часі, наприклад Marine Traffic ; регулярне технічне

обслуговування суден для запобігання аварійним ситуаціям, наприклад драй док), а також скорочення операційних витрат на паливо.

Фінансовий підхід включає оптимізацію витрат, управління доходами та залучення інвестицій. Дуже важливо вміти управляти витратами, тобто контролювати основні витрати на паливо, ремонт, портові збори та ін. Компанія повинна постійно розширювати джерела доходів. Вона може пропонувати клієнту додаткові послуги, а також розвивати різні проекти з різними клієнтами.

Сучасний бізнес не зупиняється – він змінюється разом із передовими технологіями, що переписують правила гри. Нині, впровадження технологій стає не просто важливим, але і необхідним для успішної конкуренції та стабільного розвитку. Впровадження технологій допомагає оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність роботи, покращувати взаємодію з клієнтами та співробітниками, а також знижувати витрати та ризики. Наприклад, впровадження CRM (система управління взаємовідносинами з клієнтами) системи допомагає оптимізувати комунікацію з клієнтами та покращувати обслуговування. А також зараз на ринку існує багато інших технологій, що мінімізує витрати та полегшує роботу працівникам.

Сучасні екологічні вимоги стимулюють судноплавні компанії до впровадження "зелених" технологій. Виконання міжнародних стандартів та вимог ІМО, а також зниження викидів сірки, використання відновлюваних джерел енергії: сонячні батареї, вітряні установки - роторні вітрила також підвищують ефективність компанії, адже вони мінімізують витрати на паливо та дозволяють мати більший прибуток.

Клієнтоорієнтованість є одним із ключових факторів успіху судноплавної компанії в умовах зростаючої конкуренції та високих вимог клієнтів. Вона передбачає орієнтацію на потреби клієнтів на всіх етапах співпраці: від планування послуг до їхнього виконання та після продажного обслуговування. Клієнтоорієнтований підхід дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, створюючи довгострокові партнерські відносини. Один

із основних принципів клієнтоорієнтованого підходу є саме розуміння потреб клієнта, тобто аналіз запитів клієнтів і адаптація послуг до їхніх потреб. Наприклад, спеціалізовані умови для перевезення наливних вантажів, швидкопсувних товарів або контейнерів. Також принцип надання якісного сервісу. Тут мається на увазі своєчасність виконання роботи, прозорість, тобто надати клієнту можливість відстежувати свій вантаж у режимі реального часу через спеціальні платформи.

Дуже важливо мати контакт з клієнтом, тобто постійно перебувати в комунікації задля подальшої співпраці. Дуже важливо збирати відгуки клієнтів для вдосконалення сервісу, тобто мати зворотній зв'язок. Бути чесним та прозорим з клієнтом, а також гнучким у співпраці. Під гнучкістю мається на увазі розробка спеціальних маршрутів, адаптація до змін. Дуже важливо вміти швидко реагувати на форс - мажорні обставини. Саме це показує кваліфікованість та професіоналізм компанії [18].

Для підвищення ефективності судноплавної компанії необхідно застосовувати комплексний підхід, який охоплює стратегії розвитку, оптимізацію операцій, впровадження технологій та вдосконалення взаємодії з клієнтами. Кожен із цих підходів сприяє зменшенню витрат, підвищенню якості послуг і зміцненню позицій компанії на глобальному ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

#### **2.1. Взаємодія морських портів і судноплавних компаній як основа конкурентоспроможності країни**

Морський транспортний комплекс — це багатфункціональна структура, що забезпечує потреби національної економіки через перевезення вантажів і пасажирів. Морські порти, як ключові вузли цієї системи, інтегрують національну інфраструктуру з міжнародними транспортними коридорами, слугуючи важливими центрами для судноплавних компаній.

Ефективність роботи судноплавних компаній тісно пов'язана з технологічним рівнем морських портів. Високий рівень технічного оснащення та сучасна інфраструктура дозволяють скоротити час обробки суден, знижують експлуатаційні витрати й підвищують конкурентоспроможність на міжнародному ринку. З іншого боку, інтенсивність і характер роботи судноплавних компаній впливають на розвиток портів, стимулюючи їх адаптацію до нових видів вантажів і сучасних вимог перевезень.

Таким чином, взаємодія морських портів і судноплавних компаній є основою для створення ефективного транспортного ланцюга, який відповідає глобальним стандартам. Це підвищує конкурентоздатність як портів, так і національного транспортного сектору в цілому [19].

Україна є морською державою із великим потенціалом. Вигідне географічне розташування в самому центрі Європи дозволяє розглядати її як перспективного гравця на міжнародній арені морського транспортного ринку. Доступ до Чорного і Азовського морів, а також наявність судноплавних річок дозволяють говорити про великі можливості у даному сегменті ринку. До того ж, однозначною перевагою є те, що Україна є одним із найбільших експортерів зерна у світі, що також відіграє значну роль у міжнародній торгівлі і особливо у

галузі морських перевезень. Однак існує ряд факторів, що на даному етапі обмежують можливості країни щодо розвитку. Першим значним аспектом, що мав суттєвий вплив є пандемія 2020- 2022 років. Ряд обмежень, світова криза, різке зменшення вантажопотоків мали негативний вплив не тільки на національні морські підприємства, а й економіку країни загалом. Наступним чинником став збройний конфлікт, що продовжується донині.

Починаючи з 24 лютого 2022 року фактично розпочалась блокада функціонування всіх 10 морських портів на південному узбережжі України. Військові кораблі агресора заблокували судноплавство в Чорному та Азовському морях для суден, що прямують до морських портів України. Зважаючи на поточну ситуацію військової окупації діяльність декілька портових операторів була призупинена у більшій кількості морських портів України у зв'язку з неможливістю здійснювати обслуговування суден і пасажирів, проведення вантажних, транспортних та інших пов'язаних з цим видів господарської діяльності, забезпечення належного рівня безпеки судноплавства та охорони навколишнього природного середовища. Внаслідок агресії значних уражень зазнала цивільна транспортна інфраструктура України, в тому числі об'єкти виробничої діяльності філій. Частина активів(майна) філій захоплені або заблоковані російськими окупантами, частина зазнало руйнувань, пошкоджені або знищені.

Незважаючи на такі складні обставини, робота портів відновилася. І на сьогоднішній день відкриті 9 морських портів України: Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Миколаїв, Одеса, Ольвія, Південний, Рені, Усть-Дунайський та Чорноморськ [20].

Варто зазначити, що «Зернова угода» дозволила Україні значно збільшити об'єми перевалки, однак не дивлячись на її припинення порти продовжують свою роботу і демонструють непогані результати. Одразу після виходу із «зернової угоди» країна агресор розпочала масований обстріл чорноморських портів України, завдавши серйозних пошкоджень великим терміналам. За цей час було пошкоджено 184 об'єкти портової інфраструктури, сім цивільних

суден і понад 300 000 т зерна. Вже через місяць Україна створила новий, власний коридор.

Розглянемо детальніше показники роботи українських морських портів (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Показники роботи відкритих українських морських портів в 2022 р.

| Назва порту            | Пропускна спроможність вантажів, млн/тон | Оброблено суден | Оброблено вантажів, тон |
|------------------------|------------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Білгород-Дністровський | 1 710, 00                                | 0, 00           | 0, 00                   |
| Ізмаїл                 | 9 334, 50                                | 5 773,00        | 8 895, 28               |
| Миколаїв               | 31 096, 00                               | 314, 00         | 3 200, 98               |
| Одеса                  | 48 554, 00                               | 360, 00         | 7671, 16                |
| Ольвія                 | 5 000, 00                                | 76, 00          | 812, 20                 |
| Південий               | 53 950, 00                               | 347, 00         | 15 280, 01              |
| Рені                   | 8 004, 00                                | 3 796, 00       | 6 824, 89               |
| Усть-Дунайськ          | 768, 90                                  | 498, 00         | 768, 90                 |
| Чорноморськ            | 54 955, 00                               | 534, 00         | 11 783, 88              |

*Джерело: створено автором на основі [21].*

Аналізуючи табл. 2.1 по українських морських портах, можна виділити ключові показники по кожному порту.

Пропускна спроможність Білгород-Дністровського порта склала 1,710,000 тонн вантажів, проте у 2022 році Білгород-Дністровський морський порт не обробляв вантажів та суден через значні економічні, технічні та адміністративні проблеми. Порт накопичив значну кредиторську заборгованість, яка на кінець 2022 року становила понад 131 млн грн. Це включало борги перед бюджетом, працівниками та іншими кредиторами. Відсутність фінансових ресурсів унеможливила виконання навіть базових операцій.

Через тривале недофінансування портова інфраструктура була частково недієздатною. Порт було виставлено на аукціон у межах програми малої

приватизації, але процес передачі власності затягнувся, що зупинило поточну діяльність. На момент передачі порт залишався у критичному стані, без підписаних контрактів і доходів. Ці чинники, разом із загальною нестабільністю через війну, зумовили повне припинення вантажообігу в порту у 2022 році. Але порт може зараз діяти як тимчасовий склад для транспортування вантажу в експортні порти України.

Пропускна спроможність Ізмаїльського порту склала: 9,334,500 тонн. Було оброблено 8 895, 28 тонн вантажу та 5 773,00 суден. Миколаївський порт: пропускна спроможність - 31,096,000 тонн, оброблено 3 200, 98 тон вантажу та 314,00 суден. Одеський порт: пропускна спроможність - 48,554,000 тонн, оброблено 7671,16 тонн вантажів та 360, 00 суден. Південний порт: пропускна спроможність - 53,590,000 тонн, оброблено 15,280.01 тонн вантажів та 347,00 суден. Ренійський порт: пропускна спроможність - 8 004,00 тонн, оброблено 6 824, 89 тонн вантажів та 3 796, 00 суден. Усть-Дунайський порт: пропускна спроможність - 768,900 тонн, оброблено 768.90 тонн вантажів та 498, 00 суден. А також Чорноморський порт: пропускна спроможність - 54,595,000 тонн, оброблено 11,783.88 тонн вантажів та 534, 00 суден.

Південний порт має найбільшу активність з точки зору обробки вантажів. Миколаївський порт виділяється серед інших найбільшою пропускною спроможністю (31,096,000 тонн). Обсяг оброблених вантажів у багатьох портах залишається нижчим за їх пропускну спроможність, що свідчить про обмеження через воєнний стан або інфраструктурні виклики [21].

У 2022 році морські порти України обробили 59 млн тонн вантажів, що на 61,4% менше порівняно з 2021 роком. Це зумовлено воєнними діями та блокуванням портів через мінування морських шляхів. Основну частину перевалки становили експортні вантажі (47,8 млн тонн), а імпортні — лише 6,2 млн тонн. Лідерами серед перевезених товарів були зернові культури (28,8 млн тонн) та наливні вантажі (4,8 млн тонн) [22].

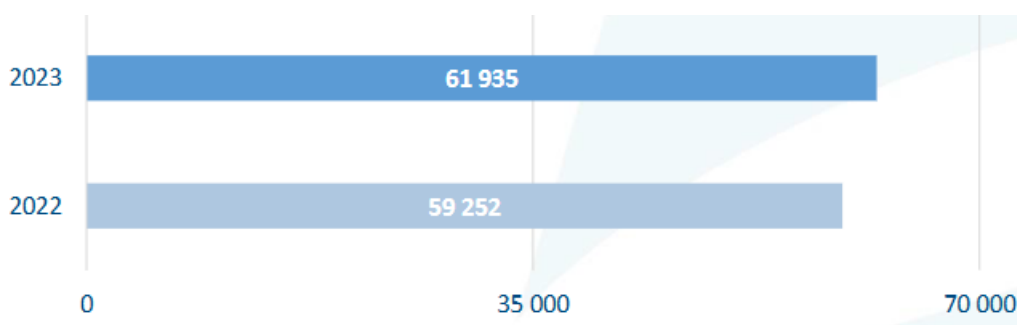


Рис.2.2. Вантажообіг морських портів України на період 2022 - 2023 рр.  
Джерело: [20]

У 2023 році завдяки розширенню можливостей портів на Дунаї, таких як Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ, їхня перевалка значно зросла. За підсумками 2023 року вантажообіг морських портів України становить 61 935 тис. тонн вантажів, що складає 127 % до планового показника (план 2023 року – 48 598 тис.тонн) та 105 % до аналогічного періоду минулого року (факт 2022 рік – 59 252 тис. тонн). Зокрема, у порта Ізмаїл перевалка зросла до 8,89 млн тонн, а у Рені — до 6,82 млн тонн, що значно перевищує показники попередніх років. Цьому сприяли днопоглиблювальні роботи, які збільшили пропускну здатність суден, а також цифровізація процесів та модернізація інфраструктури [23].

Таким чином, морські порти України демонструють позитивну динаміку у 2023 році завдяки ініціативам, таким як "зерновий коридор" та активний розвиток дунайського регіону.

Для аналізу ефективності роботи морських портів України розглянемо фінансові результати діяльності Адміністрації морських портів України (АМПУ) за 2022 та 2023 роки, яка відповідає за управління морськими портами України, забезпечуючи їхню ефективну роботу, технічну модернізацію та дотримання міжнародних стандартів.

Чистий дохід зріс на 24%. Основним джерелом росту є збільшення вантажообігу в портах, зокрема через вплив ініціативи «Зерновий коридор». Інші операційні доходи в 2023 році значно знизилися на 63%. Можливо, це пов'язане зі зменшенням неосновних операцій чи одноразових доходів. Інші фінансові доходи зросли в 2023 році на 20%. Це пов'язане зі зростанням доходів від інвестицій чи управління фінансовими активами. Інші доходи, як і операційні знизилися на 62%. Скорочення свідчить про зниження доходів від неосновних джерел.

| тис. грн                    |           |           |     |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----|
| Показники                   | Факт 2022 | Факт 2023 | %   |
| Чистий дохід                | 3 265 241 | 4 063 530 | 124 |
| Інші операційні доходи      | 565 166   | 207 387   | 37  |
| Інші фінансові доходи       | 43 821    | 52 613    | 120 |
| Інші доходи                 | 51 319    | 19 592    | 38  |
| Дохід з податку на прибуток | 87 875    | -         | -   |
| Доходи всього               | 4 013 422 | 4 343 122 | 108 |

Рис.2.3. Результати доходів Адміністрації морських портів України (АМПУ) за 2022 та 2023 роки  
Джерело: [20]

Отже, ріст забезпечено здебільшого за рахунок збільшення чистого доходу. Збільшення доходів АМПУ у 2023 році демонструє позитивний тренд, незважаючи на труднощі, спричинені воєнним станом. Головним драйвером зростання став чистий дохід, що свідчить про ефективне використання можливостей для експорту через морські порти, зокрема у межах «Зернового коридору».

Проаналізуємо також результати по витратах Адміністрації морських портів України.

|                         |                  |                  | тис. грн  |
|-------------------------|------------------|------------------|-----------|
| Показники               | Факт 2022        | Факт 2023        | %         |
| Собівартість            | 2 338 810        | 2 454 603        | 105       |
| Адміністративні витрати | 576 483          | 614 038          | 107       |
| Інші операційні витрати | 311 632          | 240 389          | 77        |
| Фінансові витрати       | 42 751           | 774              | 2         |
| Інші витрати            | 1 240 801        | 21 338           | 2         |
| Податок на прибуток     | -                | 195 349          | -         |
| <b>Витрати всього</b>   | <b>4 510 477</b> | <b>3 526 491</b> | <b>78</b> |

Рис.2.4. Результати витратів Адміністрації морських портів України (АМПУ) за 2022 та 2023 роки  
Джерело: [20]

Загалом можна сказати, що більшість витрат зменшилася в 2023 році порівняно з попереднім, що є позитивним результатом. В 2023 році зросла собівартість. Саме цьому сприяло збільшення цін на сировину, зростання обсягів виробничої діяльності, саме виконаних робіт та операцій, так як в 2023 році українські морські порти почали активно відновлювати свою роботу. А також вплинуло впровадження нових технологій та оновлення обладнання, що потребує додаткових витрат.

Адміністративні витрати зросли на 7% порівняно з 2022 роком. Причинами стали, по -перше, інфляція, розширення штату, інвестиції у діджиталізацію, а також оренда та утримання офісних приміщень.

Скорочення витрат АМПУ у 2023 році є результатом оптимізації, фінансової дисципліни а також ефективності діяльності морських портів України в тяжкі часи.

На графіку 2.5 видно, що вантажообіг зберігає помірну стабільність у першій половині року (січень – червень). З липня спостерігається поступове зростання, яке значно прискорюється в листопаді та грудні, досягаючи найвищих показників. Найнижчий вантажообіг зафіксований у січні та лютому, що відповідає сезонним факторам (низька активність у зимові місяці).

Найвищий вантажообіг у грудні, який перевищує попередні місяці на 30-40% [20].

Різке зростання вантажообігу морських портів у листопаді-грудні 2023 року можна пояснити сукупністю сезонних, економічних та політичних факторів, а також роботою зернового коридору. Українські експортери максимально використовували можливості морських перевезень для експорту агропродукції, зокрема через ризик припинення роботи коридору.

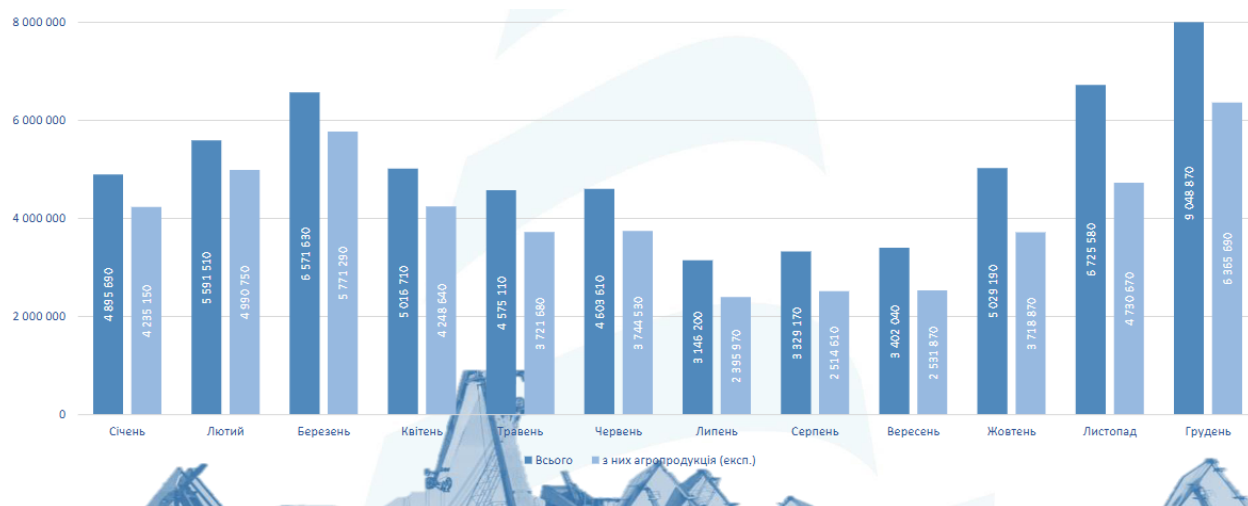


Рис.2.5. Вантажообіг у морських портах України в 2023 році (тонн)  
Джерело: [20]

14 листопада 2023 року Україна разом із британським урядом і пулом страхових компаній, серед яких провідні Marsh McLennan та Lloyd's of London, створили спеціальний фонд страхування суден на \$50 млн. З початку роботи нового коридору в серпні станом на 5 грудня ним скористалося понад 241 судно, якими було перевезено понад 8,6 млн т вантажів. Вдалося розширити номенклатуру вантажів, зокрема почати знову експортувати металургію. А також відкрити порти для імпорту [24].

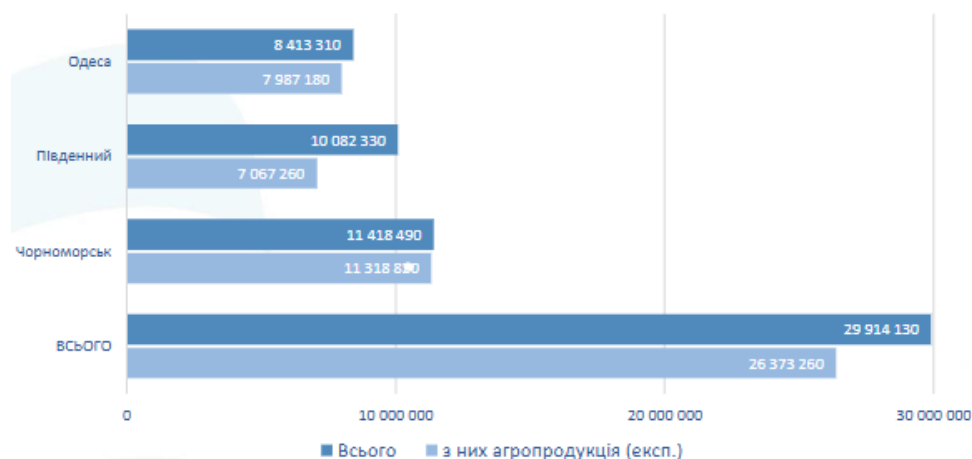


Рис.2.6. Вантажообіг у морських портах Одеса, Південний та Чорноморськ за 2023 рік

Джерело: [20]

Чорноморськ - найбільший порт за загальним обсягом вантажів. Вантажообіг порту в 2023 році склав 11,418,490 млн.т. Майже весь вантажообіг порту припадає на агропродукцію (99.1%). Порт має найбільший аграрний експорт серед усіх. Практично весь вантажообіг — це аграрний експорт. Це вказує на його стратегічне значення для перевезення сільгосппродуктів.

Південний - другий за значенням порт, вантажообіг склав 10,082,330 млн.т. Агропродукція становить 70.1% від загального вантажообігу. Це свідчить про диверсифікацію вантажів порту. Одеса - найменший порт за вантажообігом, що склав 8,413,310 млн.т. у 2023 році. Агропродукція займає 94.9% вантажообігу, що вказує на високу залежність порту від агроекспорту.

Варто розглянути можливість збільшення перевезень неаграрних товарів через порти Одеси та Чорноморська для зменшення залежності від аграрного експорту.

З огляду на значний обсяг вантажів у Чорноморську, цей порт може потребувати додаткових інфраструктурних інвестицій для підтримання та розширення його можливостей. Південний показує найвищу диверсифікацію. Цей порт можна використовувати як приклад для інших, щоб розвивати альтернативні напрямки вантажоперевезень (промислові, контейнерні тощо).

Дивлячись на рис.2.7. можна зробити наступні висновки. Порт Усть - Дунайськ має найменший загальний вантажообіг. Порт має значну залежність від агропродукції (понад 81%). Це може негативно вплинути в разі змін у світовому ринку агропродукції та врожайності. Підприємству необхідно нарощувати потужності для обробки інших вантажів - метал, контейнери та ін., що може зміцнити позиції порту та збільшити вантажообіг.

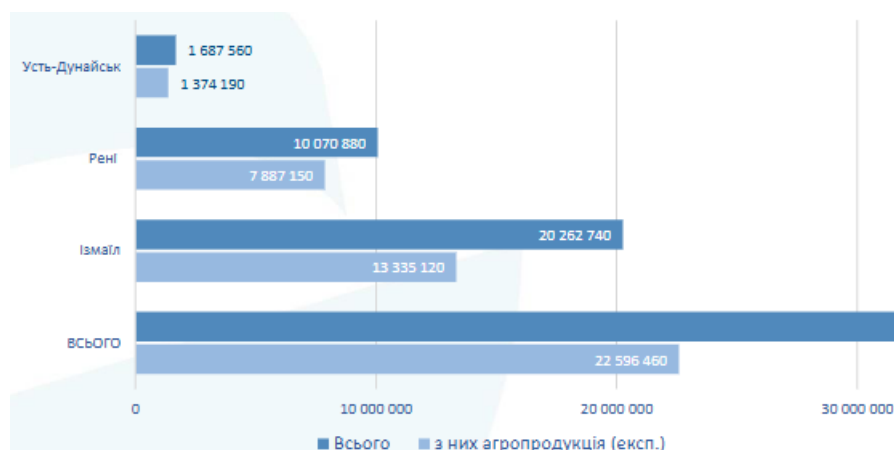


Рис.2.7.Вантажообіг у морських портах Усть - Дунайськ, Рені та Ізмаїл за 2023 рік  
Джерело: [20]

Другий за обсягом йде порт Рені. Він також дуже сильно орієнтований на агропродукцію, але має значний вантажообіг, що вказує на ефективну логістику. Завдяки близькості до країн Чорного моря, порт має перспективи розвитку транзитних послуг.

Найбільший за обсягом порт -Ізмаїл. Вантажообіг порту в 2022 році склав 20 262 740 т. Частка агропродукції нижча, що вказує на диверсифікацію. Великий обсяг роботи вимагає саме високого рівня інфраструктури та управління.

Порт Рені та Ізмаїл потребують подальшого інвестування у складські приміщення, технічні засоби для обробки змішаних вантажів та контейнерів.

А порту Усть - Дунайськ для конкурентоздатності необхідно збільшити обсяг потужностей [25].

Морський транспорт є невід'ємною частиною глобальної економіки, забезпечуючи транспортування товарів між країнами та континентами. Українські морські порти та судноплавні компанії відіграють ключову роль у забезпеченні експорту та імпорту товарів, особливо у контексті поточної геополітичної ситуації.

Ефективна взаємодія між портами та судноплавними компаніями визначає конкурентоспроможність обох сторін і впливає на економічну стабільність країни. У цій доповіді розглянемо ключові аспекти та залежності між цими двома елементами транспортного ланцюга.

Морські порти забезпечують причали, склади, перевантажувальне обладнання та необхідні послуги для обслуговування суден. Від рівня технічної оснащеності портів залежить швидкість та ефективність перевалки вантажів.

Для судноплавних компаній важливі глибини причалів, які дозволяють обслуговувати судна великої тоннажності, а також наявність сучасних контейнерних терміналів

Порти виступають хабами для перевезень, де товари перевантажуються з морського транспорту на залізничний чи автомобільний транспорт. Це забезпечує мультиканальність транспортування, яка важлива для судноплавних компаній.

Судноплавні компанії створюють потік вантажів та суден до портів. Їхня активність прямо впливає на обсяги обробки вантажів, що визначає економічну ефективність порту. Судноплавні компанії оплачують портові збори (швартовка, навігаційні, лоцманські послуги), які формують значну частину доходів портів.

Судноплавні компанії працюють із портами для вдосконалення інфраструктури, включаючи модернізацію терміналів, розвиток складських потужностей і оптимізацію логістичних маршрутів.

Українські морські порти, такі як Одеса, Чорноморськ, Південний, працюють у тісній співпраці із судноплавними компаніями, які забезпечують експорт зерна, металу, контейнерних вантажів тощо.

Міжнародні судноплавні компанії, такі як Maersk, MSC, CMA CGM, активно обслуговують порти України, зокрема Одесу та Чорноморськ. Це важливо для забезпечення швидкості і стабільності логістичних ланцюгів. Для контейнерних перевезень ці порти стали важливими хабами, з яких експортуються різноманітні товари, в тому числі продукти харчування (зерно, олія) та споживчі товари. Одеса, Чорноморськ та Південний стали важливими пунктами для транспортування українського зерна через чорноморський коридор. Партнерство з судноплавними компаніями, такими як TURKON і Khalifa Group, а також з міжнародними гравцями в сфері транспортування, допомагає забезпечити стабільні поставки на міжнародні ринки. Співпраця стала ще більш важливою після запуску "зернового коридору" у 2022 році, який дозволив доставляти зерно навіть у складних умовах воєнного стану.

Порт Чорноморськ, в основному орієнтований на обробку контейнерних вантажів, працює в тісній співпраці з компаніями, що займаються контейнерними перевезеннями, як-от Maersk і MSC. Це дає змогу не лише здійснювати транзит, але й організовувати доставку товарів до кінцевих споживачів по всьому світу, включаючи Європу та Азію.

Українські порти активно співпрацюють не лише з великими судноплавними компаніями, а й з фірмами з країн Чорноморського регіону та Середземномор'я, такими як Туреччина та Болгарія. Це дозволяє Україні підтримувати і розширювати свої міжнародні торговельні зв'язки, навіть у складних умовах.

Українські порти активно співпрацюють також з українськими судноплавними компаніями, наприклад, "Укррічфлот" — українська судноплавна компанія, яка активно працює як у внутрішньому, так і міжнародному судноплаванні. Взаємодія з портами, такими як Одеса, Чорноморськ, Південний та інші, здійснюється для забезпечення

безперебійного транспортування вантажів по річкових і морських маршрутах [27].

Українська судноплавна компанія "Укрферрі" забезпечує вантажні та пасажирські перевезення з портів Чорноморськ і Одеса до портів Грузії, Туреччини тощо [28].

Державне підприємство Українське Дунайське пароплавство (УДП) є однією з ключових компаній в Україні, яка спеціалізується на водних перевезеннях і обслуговуванні вантажних та пасажирських суден на річці Дунай. Ось як виглядає взаємодія УДП з українськими морськими портами.

УДП здійснює перевезення вантажів через річкові порти, що розташовані в басейні Дунаю, включаючи такі великі порти, як Ізмаїл, Рені, та Усть-Дунайськ. Вони є важливими транзитними точками для обробки вантажів, які надходять до України через річкові шляхи і потім переправляються в інші частини країни або за кордон. Наприклад, Ізмаїл і Рені є значущими для експорту сільськогосподарської продукції, вугілля та металів.

УДП активно співпрацює з морськими портами, такими як Одеса, Чорноморськ та Південний, щоб забезпечити комбіновані вантажні перевезення, що поєднують річковий та морський транспорт. Це дозволяє більш ефективно транспортувати великі обсяги вантажів, зокрема експортні та імпорتنі товари, між різними регіонами України і світом.

Взаємодія між УДП та портами передбачає постійну модернізацію інфраструктури. Наприклад, УДП бере участь у розвитку терміналів, перевантажувальних станцій та іншої інфраструктури на Дунаї, що дозволяє забезпечити стабільний потік вантажів та скорочення часів очікування на прикордонних станціях. Це важливо для збереження конкурентоспроможності українських портів в міжнародному транспортному ланцюгу [29].

Порти працюють над модернізацією своїх терміналів, якість обробки вантажів і швидкість обробки суден постійно поліпшуються, щоб задовольняти вимоги міжнародних судноплавних компаній. Це включає в себе оновлення механізмів перевантаження, впровадження нових технологій для

пришвидшення обробки контейнерів, а також покращення умов для стоянки суден.

## **2.2. Аналітичний огляд судноплавних компаній України**

Паромні перевезення на Чорному морі є важливою складовою міжнародної торгівлі, сприяючи зв'язкам між країнами та регіонами. Вони стимулюють розвиток туризму, підтримують культурний та економічний обмін між народами, а також сприяють розбудові морської інфраструктури та господарства в прибережних районах.

Попри значні переваги, цей вид транспорту стикається з низкою викликів. Серед основних проблем — забезпечення безпеки судноплавства, вплив погодних умов, перевантаження портової інфраструктури, недостатня ефективність систем безпеки та контролю, а також екологічні ризики, зокрема забруднення морських вод шкідливими речовинами.

Паромні переправи є ключовим елементом транспортної системи регіону, забезпечуючи зручність і надійність перевезень вантажів та пасажирів. Безперевалочні перевезення, які виникли завдяки інтеграції залізничного та морського транспорту, особливо ефективні за умов стабільного і значного вантажопотоку. Це дозволяє максимально використовувати пропускну здатність паромних комплексів. Ефективність використання паромів також залежить від географічних особливостей перевезень і напрямків вантажопотоків. Чорноморські країни завдяки паромам активно підтримують міжнародні економічні та транспортні зв'язки, зокрема на маршрутах захід-схід та північ-південь.

8 жовтня 1995 року була створена судноплавна компанія «Укрферрі» з метою розвитку паромних перевезень на Чорному морі, а також розвитку інших напрямків морського торговельного судноплавства. З моменту свого створення СК «Укрферрі» здійснювала експлуатацію міжнародної залізнично-

автомобільної поромної переправи Іллічівськ (Україна) - Варна (Болгарія). З грудня 1996 року компанією відкрито поромну лінію Україна - Грузія, налагоджено регулярне сполучення з перевезення залізничного рухомого складу, автомобільної техніки, контейнерів і пасажирів між Україною і державами Закавказзя та Центральної Азії.

Улітку 1997 року СК «Укрферрі» придбала у Франції автомобільно-пасажирський пором "Каледонія" - перше і єдине морське пасажирське судно, офіційно придбане українською компанією та зареєстроване під прапором України за всі роки незалежності України.

19 грудня 1998 року в Батумі (Грузія) відбулася врочиста церемонія відкриття поромного мосту і регулярної лінії Іллічівськ (Україна) - Батумі (Грузія). З листопада 1998 року по липень 2010 року СК «Укрферрі» здійснювала регулярні вантажопасажирські перевезення на лінії Одеса (Україна) - Стамбул (Туреччина) на автомобільно-пасажирському поромі "Каледонія". З 2010 – 2015 рр. починають розвиватися такі напрямки як Констанца – Батумі, Батумі – Самсун – Чорноморськ. Компанія невпинно веде пошук нових напрямків і вантажопотоків як у Чорному морі, так і в інших Середземноморських регіонах. На лініях компанії починають свою роботу нові судна – «Vilnius» і «Kaunas». У 2018 році була відкрита нова лінія Чорноморськ - Карасу – Чорноморськ до молодого турецького порту Карасу, який активно розвивається.

За роки діяльності «Укрферрі» стала одним із провідних операторів морського транспорту в Україні. Наразі компанія управляє чотирма суднами типу Ro-Ro та Ro-Pax із загальним дедвейтом близько 50 тисяч тонн. Флот побудовано на верфях Німеччини та Італії під наглядом провідних міжнародних класифікаційних товариств, що забезпечує його відповідність сучасним вимогам безпеки судноплавства та захисту морського середовища.

Судна компанії перебувають під постійним контролем міжнародно визнаних класифікаційних товариств – членів Міжнародної асоціації класифікаційних товариств (IACS), таких як Регістр судноплавства України,

Німецький Ллойд, Lloyd's Register, Bureau Veritas. Флот відповідає стандартам безпеки, встановленим класифікаційними товариствами, країною прапора і міжнародними конвенціями.

За час існування компанії її послугами скористалися понад мільйон пасажирів. «Укрферрі» перевезла десятки мільйонів тонн вантажів, сотні тисяч вантажних автомобілів, залізничних вагонів і контейнерів. Компанія розширила мережу поромних ліній, відкрила нові берегові термінали, оновила флот і впровадила сучасні технології, створивши при цьому нові робочі місця [28].

Судноплавна компанія «Укрферрі» ймовірно має лінійно - функціональну організаційну структуру, що характерно для морських транспортних підприємств. Такий вид структури поєднує лінійний підхід управління, який забезпечує чітку вертикаль підпорядкування, та функціональний, що дозволяє делегувати окремі спеціалізовані завдання різним відділам і департаментам.

На основі рис.2.8 організаційної структури компанії, видно, що компанія побудована за функціональним принципом управління. Основні аспекти структури:

Головний виконавчий директор (CEO) – ключова особа, відповідальна за загальне управління та стратегію компанії. Йому підпорядковуються такі відділи:

- Безпека-Якість-Довкілля (Safety-Quality-Environment) – окремий підрозділ, який забезпечує відповідність стандартам безпеки, якості та екологічним вимогам.

- Головний операційний директор (COO), якому підпорядковуються: морські операції, екіпаж, технічна частина, купівля, фрахтування, страхування/юридичний відділ, адміністративна частина/ІТ та фінансове забезпечення. Дана структура має ряд переваг: чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, відокремлення функцій безпеки, якості та довкілля, що може підвищити відповідність регуляторним вимогам та збалансована відповідальність головного директора за операційні напрями.



Рис.2.8. Організаційна структура української судноплавної компанії “ УкрФері”  
Джерело: [28]

Але існують і недоліки: потенційна складність комунікацій між підрозділами, особливо якщо вони мають спільні зони відповідальності (наприклад, морські операції та фрахтування) та залежність від керівництва, особливо головний виконавчий директор, що може обмежити оперативність прийняття рішень на нижчих рівнях [9].

Компанія Укрферрі продовжує традиції судноплавства, якими завжди відрізнялася Одеса, адже їх мета – лідирувати на ринку поромних перевезень між берегами Чорного моря, постійно підтримувати конкурентоспроможність та відповідати високим технічним та екологічним стандартам.

Для того, щоб проаналізувати ефективність роботи компанії “ Укрфері”, розглянемо показники компанії за товарообігом та пасажирообігом з 2019 - 2023 рр.

Дивлячись табл. 2.9 можна побачити що кількість техніки та пасажирів по напрямку Україна- Турція, Турція - Україна в 2019 році значно зменшилась порівняно з попереднім роком. Але компанія зробила все необхідні зусилля та вже в 2020 - 2022 рр. був наглядний зріст показників. В 2023 році знову пійшов спад по показникам.

За напрямком Україна - Грузія, Грузія - Україна, показники по вантажопотку та пасажиропотоку трималися на одному рівні з 2018-2021 рр. З 2022 року по 2023 рік видно значний спад, саме на це вплинула війна в країні.

Таблиця 2.9

Вантажопотік та пасажиропотік компанії «Укрферрі» за 2019-2023 роки

|                 | Напрямок                       |                         |                                 |                         |
|-----------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|
|                 | УКРАЇНА-ТУРЦІЯ, ТУРЦІЯ-УКРАЇНА |                         | УКРАЇНА -ГРУЗІЯ, ГРУЗІЯ-УКРАЇНА |                         |
| Період          | Кіль-ть техніки, од.           | Кіль-ть пасажирів, люд. | Кіль-ть техніки, од.            | Кіль-ть пасажирів, люд. |
| 2018            | 12158                          | 11333                   | 11516                           | 17732                   |
| 2019            | 2677                           | 2751                    | 16313                           | 22429                   |
| 2020            | 10507                          | 15801                   | 10946                           | 17359                   |
| 2021            | 20008                          | 20106                   | 11286                           | 13150                   |
| 2022            | 12423                          | 11479                   | 7367                            | 8502                    |
| 2023 (січ-трав) | 2728                           | 2242                    | 1526                            | 1650                    |

*Джерело: сформовано автором на основі [28]*

За рис.2.10 графічно зобразимо динаміку перевезень вантажів та пасажирів за напрямком Україна-Турція-Україна.

В 2019 році ми спостерігаємо значний спад у перевезеннях накатної техніки та пасажирів по маршруту між Україною та Туреччиною. Цей спад був

пов'язаний з появою на ринку сильного конкурента, який пропонував більш вигідні умови та швидше обслуговування. Це створило серйозні виклики для компанії і змусило шукати стратегію для відновлення позиції на ринку. Антикризова стратегія полягала в зниженні фрахтових ставок. Це може виявилось фінансово вигідно для компанії, адже це привернуло більше клієнтів та збільшило обсяги перевезень. В 2020 році компанія успішно впровадила цю стратегію і змогла повернути сферу впливу на ринку та напрямом.

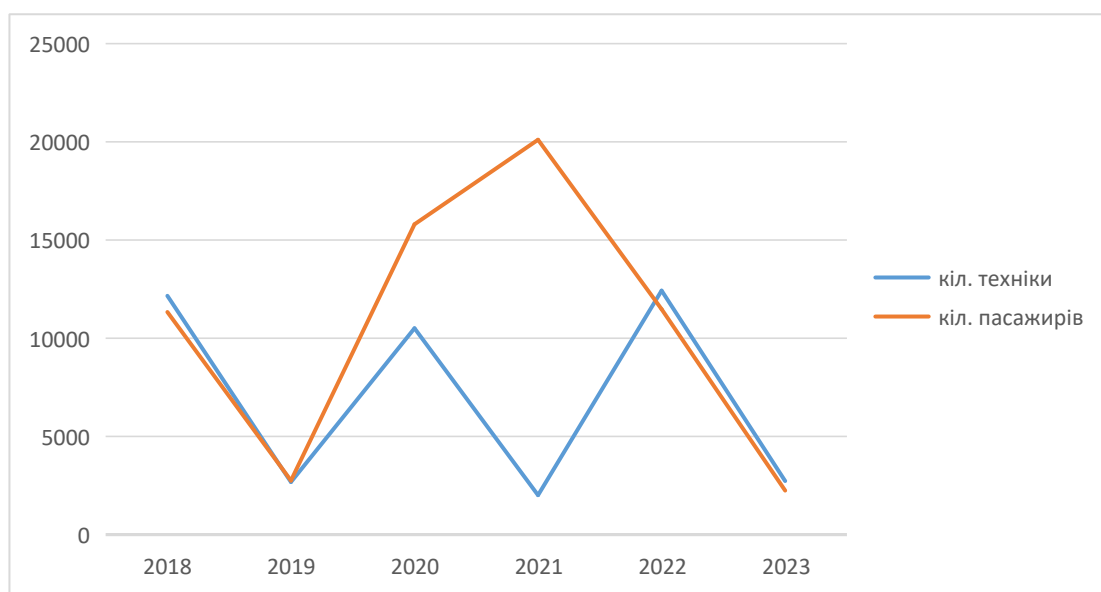


Рис.2.10. Динаміка вантажообігу та пасажирообігу компанії “ Укрфері” за напрямком Україна-Турція-Україна з 2018-2023 рр.

*Джерело: сформовано автором на основі [28]*

Однак, цього ж року стикнулися з новою проблемою - пандемією COVID-19. Ця непередбачувана ситуація призвела до серйозного спаду в галузі туризму та перевезень. Зі скасуванням багатьох подорожей та обмеженнями на переміщення, компанія-конкурент зазнала фінансових труднощів і збанкрутувала. Ця ситуація виявилася вигідною для компанії, оскільки вона була готова зайняти сильнішу позицію на ринку.

В 2021-2022 роках ми спостерігали суттєвий спад у перевезеннях накатної техніки та пасажирів по маршруту між Україною та Грузією. Цей спад

безпосередньо пов'язаний з результатами впливу пандемії COVID-19 на глобальну транспортну індустрію а також з війною на території України. Обмеження на міжнародні подорожі, закриття кордонів та введення карантинних заходів стали перешкодою для вільного переміщення пасажирів та накатної техніки.

Вплив пандемії на перевезення був відчутним у кількох аспектах. По-перше, міжнародні туристичні поїздки були значно обмежені або взагалі скасовані. Багато людей відмовлялися від мандрівок через ризик захворювання або у зв'язку зі страхом перед можливими обмеженнями та проблемами з поверненням додому.

По-друге, перевезення накатної техніки також постраждали внаслідок пандемії. Зменшення виробництва та зміни в глобальному ланцюжку постачання призвели до зменшення потреби у перевезенні техніки.

Пандемія, закриття кордонів та обмеження в морських перевезеннях поставили перед компаніями галузі значні виклики, але багато хто з них продемонстрував здатність до швидкої адаптації та пошуку нових рішень. Однією з таких компаній стала «Укрферрі», яка зуміла впоратися з критичною ситуацією, спричиненою війною та обмеженням руху суден у порту Чорноморськ.

Два пароми компанії залишилися заблокованими в порту через бойові дії, що суттєво ускладнило операційну діяльність. Утім, замість того щоб опустити руки, компанія розробила альтернативну стратегію. Спираючись на можливості зернового коридору, який став важливим каналом для експорту українського зерна, «Укрферрі» почала працювати над переведенням паромів на Середземне море.

Цей план вимагав значних зусиль та координації з державними структурами, портовою адміністрацією та іншими партнерами. Виведення паромів із порту зайняло понад пів року, адже довготривалий простій спричинив технічні проблеми, які потребували ретельного вирішення з боку технічного персоналу. Завдяки наполегливості команди компанія успішно

евакуювала свої судна та розпочала нову діяльність у Середземному морі. Це стало важливим досягненням, яке дозволило зберегти ключові активи та продовжити роботу навіть в умовах невизначеності.

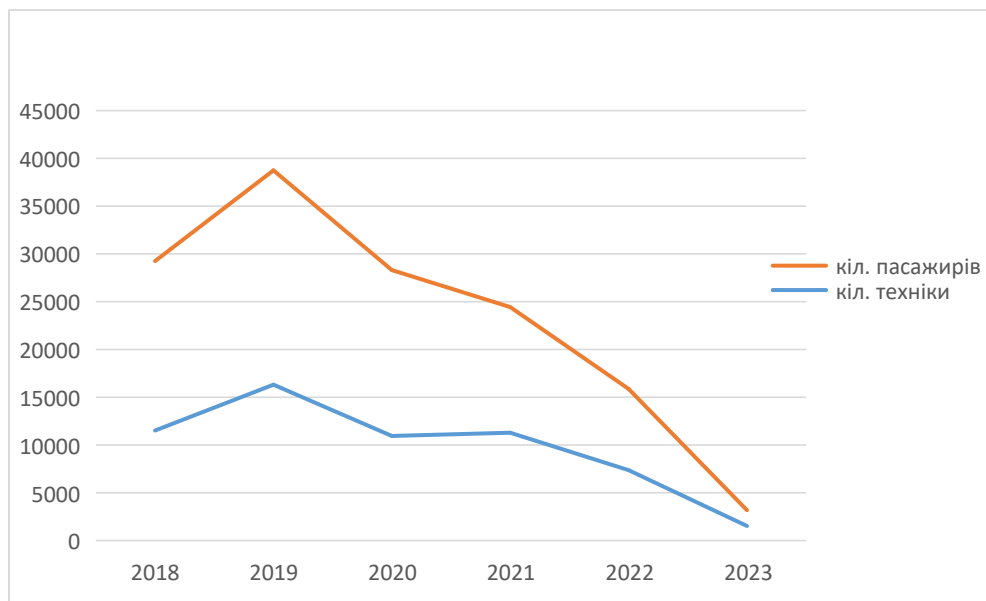


Рис.2.11. Динаміка вантажообігу та пасажирообігу компанії «Укрферрі» за напрямком Україна-Грузія-Україна з 2018-2023 рр.

*Джерело: сформовано автором на основі [28]*

Історія «Укрферрі» є прикладом гнучкості та інноваційного підходу, демонструючи, що навіть у найважчих умовах можна досягти успіху, якщо проявляти креативність, сміливість і готовність до змін. Цей досвід підтверджує, що вміння знаходити нестандартні рішення є ключовим у часи криз [28].

Компанія «Укррічфлот» є однією з найбільших судноплавних компаній в Україні, що спеціалізується на річкових і морських перевезеннях. Вона має багаторічну історію та залишається ключовим гравцем у транспортно-логістичній галузі. Заснована у 1993 році на базі державного об'єднання «Головрічфлот». Головний офіс знаходиться в Києві. Компанія має близько 85 одиниць флоту, включаючи буксири, баржі, судна класу «ріка-море».

Компанія займається перевезенням вантажів Дніпром та іншими річками України. Основні типи вантажів: металопродукція, зернові культури, пісок та

мінерали. «Укррічфлот» є найбільшим оператором ринку річкового піску в Україні. Компанія володіє 3 родовищами із загальними запасами близько 249 млн тонн.

Аналізуючи вантажообіг та діяльність судноплавної компанії «Укррічфлот» за останні чотири роки, можна побачити, що компанія продемонструвала адаптивність і здатність до функціонування навіть у складних умовах війни.

Розглядаючи результати по металопродукції бачимо, що у 2021 році було досягнуто максимуму – 1,3 млн тонн через стабільну роботу галузі до початку війни. У 2022–2023 роках обсяги зменшилися до 1,0–1,1 млн тонн, що може бути пов’язано з логістичними труднощами через війну.

У 2024 році спостерігається повернення до рівня 2020 року, що свідчить про адаптацію до нових умов.

Щодо аграрних вантажів, незважаючи на спад у 2022 році (0,7 млн тонн), обсяги залишалися відносно стабільними. У 2024 році повернення до 0,8 млн тонн свідчить про успішну інтеграцію в зерновий коридор.

Таблиця 2.12

Вантажопотік компанії “Укррічфлот” за 2020 - 2024 рр.

| Рік  | Металопродукція<br>(млн тонн) | Аграрні вантажі<br>(млн тонн) | Пісок та мінерали (млн<br>тонн) |
|------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 2020 | 1,2                           | 0,8                           | 1,2                             |
| 2021 | 1,3                           | 0,85                          | 1,3                             |
| 2022 | 1,1                           | 0,7                           | 1,1                             |
| 2023 | 1,0                           | 0,75                          | 1,1                             |
| 2024 | 1,2                           | 0,8                           | 1,2                             |

*Джерело: сформовано автором на основі [29]*

Показники щодо перевезень піску та матеріалів залишалися відносно стабільними протягом усіх років, оскільки ця категорія є менш залежною від зовнішніх факторів, таких як експорт або міжнародна логістика. Постійний обсяг у 1,1–1,3 млн тонн показує, що цей напрямок є основою для бізнесу компанії. Видобуток і транспортування піску є найменш вразливими до кризових ситуацій.

Вплив війни на металопродукцію та аграрний сектор: Логістичні труднощі суттєво вплинули на ці категорії, особливо у 2022–2023 роках. У 2024 році видно позитивні зрушення, ймовірно завдяки адаптації компанії до нових реалій (зокрема, зернового коридору).

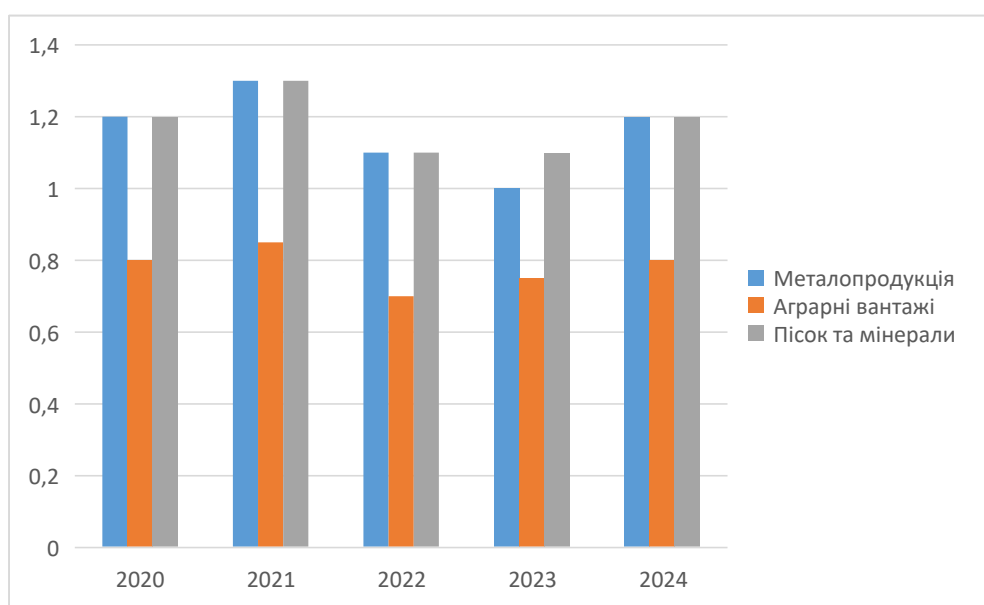


Рис.2.13. Динаміка вантажообігу (млн. тонн) компанії “Укррічфлот” за 2020 - 2024 рр.

*Джерело: сформовано автором на основі [29]*

Починаючи з 2022 року, війна значно ускладнила перевезення, особливо металопродукції, яка раніше транспортувалася через порти Азовського моря. Це спричинило падіння обсягів у 2022 році. Участь у зерновому коридорі дозволила аграрному сегменту частково відновити обсяги в 2023–2024 роках.

Була експортна переорієнтація, тобто частина аграрних і металургійних вантажів перенаправляється на західні кордони України та використання річкових портів на Дунаї.

«Укррічфлот» володіє 5 великими річковими портами, які дозволяють ефективно обслуговувати внутрішні водні перевезення та забезпечувати стійкість операцій навіть в умовах обмеженого доступу до морських шляхів. Також судноремонтні підприємства забезпечують тривалу експлуатацію флоту та економічну стабільність. Окрім металопродукції та аграрних вантажів, компанія активно працює з піском, мінералами та будівельними матеріалами, які не так залежні від експортних ринків. Підключення до європейських логістичних коридорів може відкрити нові ринки для компанії. Співпраця з міжнародними партнерами дозволить залучити інвестиції в модернізацію флоту та портів.

Дуже сильно посилилося конкурентне середовище, у 2023 році українські річкові порти зіткнулися з конкуренцією від дунайських портів, які активно використовувалися для перевалки вантажів. Наприклад, порт Ізмаїл збільшив свою пропускну спроможність, намагаючись компенсувати закриття морських портів. Однак «Укррічфлот» зберігає свої позиції за рахунок великого флоту та розвиненої інфраструктури. Участь у зерновому коридорі та збільшення вантажообігу аграрної продукції є ключовими для зростання в 2024 році [24].

«Укррічфлот» має всі передумови для успішного виживання та розвитку в повоєнний час. Її інфраструктурні активи, багатoproфільний бізнес та гнучкість у прийнятті рішень створюють базу для того, щоб стати ключовим гравцем у процесі відновлення транспортної галузі України. З акцентом на інновації, модернізацію та розширення співпраці з міжнародними партнерами, компанія здатна перетворити виклики повоєнного періоду на нові можливості [29].

### **2.3. Аналіз механізму забезпечення ефективного функціонування судноплавної компанії COSCO**

COSCO — це найбільша державна судноплавна корпорація Китаю і одна з найбільших транспортно-логістичних компаній у світі. Вона була створена в результаті злиття двох гігантів китайського судноплавства — China Ocean Shipping (Group) Company (COSCO) і China Shipping Group у 2016 році. Компанія оперує в більш ніж 160 країнах і має зв'язки з 360 портами по всьому світу, а також має один із найбільших флотів у світі: понад 1400 суден, включаючи контейнеровози, танкери, насипні судна та інші транспортні засоби.

Так як компанія має різноманітні напрями діяльності, вона також має і свої підрозділи (див. рис.2.14).

COSCO Shipping Holdings Co., Ltd. — це холдингова компанія, що є частиною китайської державної корпорації China COSCO Shipping Corporation. Основою для створення COSCO Shipping Holdings стала China Ocean Shipping Company (COSCO), заснована в 1961 році як державна судноплавна корпорація. COSCO почала свою діяльність із перевезень наливних вантажів і генеральних товарів, поступово розширюючи сферу контейнерних перевезень.

У 1970-х компанія почала активно використовувати контейнерні судна, що дозволило їй стати одним із провідних контейнерних операторів у Китаї. У 1990-х COSCO вийшла на міжнародний ринок, запустивши маршрути до Європи, Північної Америки та інших регіонів. У 2005 році було створено COSCO Shipping Holdings Co., Ltd. як холдингову компанію для управління контейнерними перевезеннями і портовими операціями. Компанія стала публічною, її акції почали торгуватися на фондових біржах Гонконгу і Шанхаю [30].

Компанія володіє багатьма дочірними компаніями. Серед них COSCO Shipping Lines, яка управляє одним із найбільших флотів контейнеровозів у світі. Забезпечує перевезення як стандартних, так і спеціалізованих вантажів. Через свою дочірню компанію COSCO Shipping Ports займається інвестиціями в

портову інфраструктуру. Портові активи розташовані в стратегічно важливих регіонах, включаючи Китай, Європу, Африку та Північну Америку [31].

OOIL (Orient Overseas International Limited) — це міжнародна судноплавна і логістична компанія зі штаб-квартирою в Гонконзі. Вона є материнською компанією Orient Overseas Container Line (OOCL), однієї з провідних судноплавних ліній у світі, яка спеціалізується на контейнерних перевезеннях і логістичних послугах. OOIL забезпечує морські контейнерні перевезення через свою дочірню компанію OOCL. Пропонує широкий спектр послуг у логістиці, включаючи управління ланцюгами поставок. У 2018 році OOIL була придбана COSCO Shipping Holdings. Ця угода посилила позиції COSCO Shipping у глобальній морській логістиці, зробивши її ще більш конкурентоспроможною.



Рис.2.14. Корпоративна структура судноплавної компанії COSCO  
Джерело:[30]

COSCO Shipping Group (China COSCO Shipping Corporation Limited) — є материнською організацією, яка контролює всі аспекти судноплавного бізнесу, тоді як COSCO Shipping Holdings зосереджується лише на контейнерних перевезеннях і управлінні портами.

Ось саме і приклад, що одним із найважливіших механізмів ефективного функціонування судноплавної компанії є партнерство. Так злиття компаній у 2016 році дозволило створити компанію з активами понад 90 мільярдів доларів США. А також COSCO є частиною одного з найбільших судноплавних альянсів, який об'єднує кілька великих контейнерних операторів. Цей альянс сприяв збільшенню обсягів вантажоперевезень, оптимізував логістичні маршрути, зменшив витрати компанії на обслуговування, а також покращив конкурентоспроможність компанії [32].

З вище сказаного, можна зробити висновок, що компанія має кластерну структуру компанії.

Розглянемо кластерну структуру компанії (табл. 2.15).

Кластерна структура — це організаційна модель, що передбачає формування взаємопов'язаних груп (кластерів) підприємств, установ та організацій, які співпрацюють для досягнення спільних цілей у певному регіоні чи галузі. В основі кластера лежить синергія між його учасниками, що дозволяє їм разом створювати додаткову цінність. Кластерні об'єднання – на сьогоднішній день є однією з найефективніших форм організації інноваційних процесів. Об'єднання у кластери формують специфічний економічний простір з метою розширення сфери вільної торгівлі, вільного переміщення капіталу та людських ресурсів, а отже, виконують функції структуроутворюючих елементів глобальної системи. Кластери створюють низку переваг для учасників:

1) Економія від масштабу: Завдяки концентрації підприємств у межах однієї географічної області, компанії можуть скористатися знижками на закупівлю сировини, виробництво чи надання послуг.

2) Швидкий доступ до нових технологій: Кластери сприяють швидкому обміну знаннями, що дозволяє компаніям впроваджувати інновації та використовувати новітні технології.

3) Підвищення конкурентоспроможності: Завдяки синергії, що виникає в кластері, підприємства мають можливість підвищити свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

4) Залучення інвестицій: Кластери приваблюють інвесторів, оскільки сприяють розвитку інфраструктури, створенню нових робочих місць і сприяють економічному розвитку.

5) Налагодження логістики та мережі постачальників: Концентрація підприємств в одному місці дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги, знижуючи витрати на транспортування та зберігання продукції [10].

Таблиця 2.15

## Кластерна структура компанії COSCO

| Кластер                            | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Судноплавний промисловий кластер | Сюди входять контейнерні перевезення, перевезення сухих мас, перевезення нафтовими танкерами, спеціалізовані вантажні перевезення та обслуговування пасажирських лайнерів. Судноплавний промисловий кластер прагне консолідувати та розвивати позиції COSCO SHIPPING як найбільшого інтегрованого судноплавного підприємства у світі, забезпечуючи ефективний та безперервний потік вантажів на глобальних морських транспортних маршрутах та досягаючи історичного переходу від «служіння у всьому світі» до «служіння всьому світу». |
| 2.Промисловий кластер портів       | Промисловий кластер портів прагне стати провідним глобальним інтегрованим портовим оператором, орієнтованим на клієнтів, і прагне здійснити перехід від глобального оператора до глобального лідера, від оператора термінальних інвестицій до оператора інтегрованого порту та від тривалого зростання до високопоставленого зростання.                                                                                                                                                                                                |
| 3. Логістичний промисловий кластер | Він прагне стати стороннім постачальником логістичних послуг з відмітними перевагами, повним охопленням бізнесу та провідною позицією на ринку. Він прагне забезпечити наскрізну логістику та продукти та послуги ланцюга поставок у глибокій синергії з кластерами морської та портової промисловості.                                                                                                                                                                                                                                |

Продовження таблиці 2.15

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.Промисловий кластер фінансування судноплавства  | Маючи бачення «створення промислового фінансового бізнесу з провідними продуктами та конкурентоспроможністю», він прагне стати ключовим «вкладником грошових потоків» COSCO SHIPPING і «стабілізатором прибутку», щоб згладити циклічність основного бізнесу корпорації.                                                                                                                                                                              |
| 5. Промисловий кластер послуг із доданою вартістю | Будучи ключовою силою промислової кооперації в корпоративній системі, вона також є важливим засобом розвитку нового бізнесу COSCO SHIPPING.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6. Промисловий кластер з виробництва обладнання   | В основному займається суднобудуванням, судноремонтом, виробництвом морського обладнання та модулів, забезпеченням суднопідтримуючих засобів, а також виробництвом контейнерів та іншого логістичного обладнання. Обслуговуючи клієнтів як з країни, так і за кордоном, промисловий кластер прагне побудувати провідне суднобудівне, контейнеробудівне та судноремонтне підприємство в Китаї.                                                         |
| 7. Промисловий кластер цифрових інновацій         | Він фокусується на розвитку цифрової індустрії та корпоративної платформи венчурного капіталу. Індустріальний кластер цифрових інновацій намагається стати новим джерелом доходу для корпорації та інкубаційною платформою для її нового бізнесу, розвиваючи та інкубуючи інноваційні бізнес-операції, керуючи майбутнім розгортанням технологій, сприяючи внутрішньому впровадженню інноваційних механізмів та створюючи нову промислову екосистему. |

*Джерело: сформовано автором на основі [30]*

Компанія має дивізіонально-регіональну структуру (рис.2.16). Враховуючи те, що компанія має чимало філій та дочірніх підприємств по всьому світу, варіант використання саме такої структури є найоптимальнішим. Головні цілі, завдання та стратегія тощо визначаються вищим адміністративним органом керування, генеральний штаб розташовано у Шанхаї. Керівники філій підпорядковуються центральному офісу. Основні завдання делегуються

ієрархічно: керівники віддають накази відповідним менеджерам, а вони вже своїм підлеглим.

Індустрія судноплавства сильно пов'язана зі зміною клімату та біологічним середовищем. Компанія дотримується принципу сталого розвитку «Інтегрована потужність і необмежена здатність», щоб постійно сприяти екологічному судноплавству. Вони активно беруть участь у стратегії декарбонізації судноплавної галузі, зобов'язуються захищати морське біорізноманіття, визначають ризики та можливості, пов'язані зі зміною клімату, і прагнуть до сталого майбутнього [9].

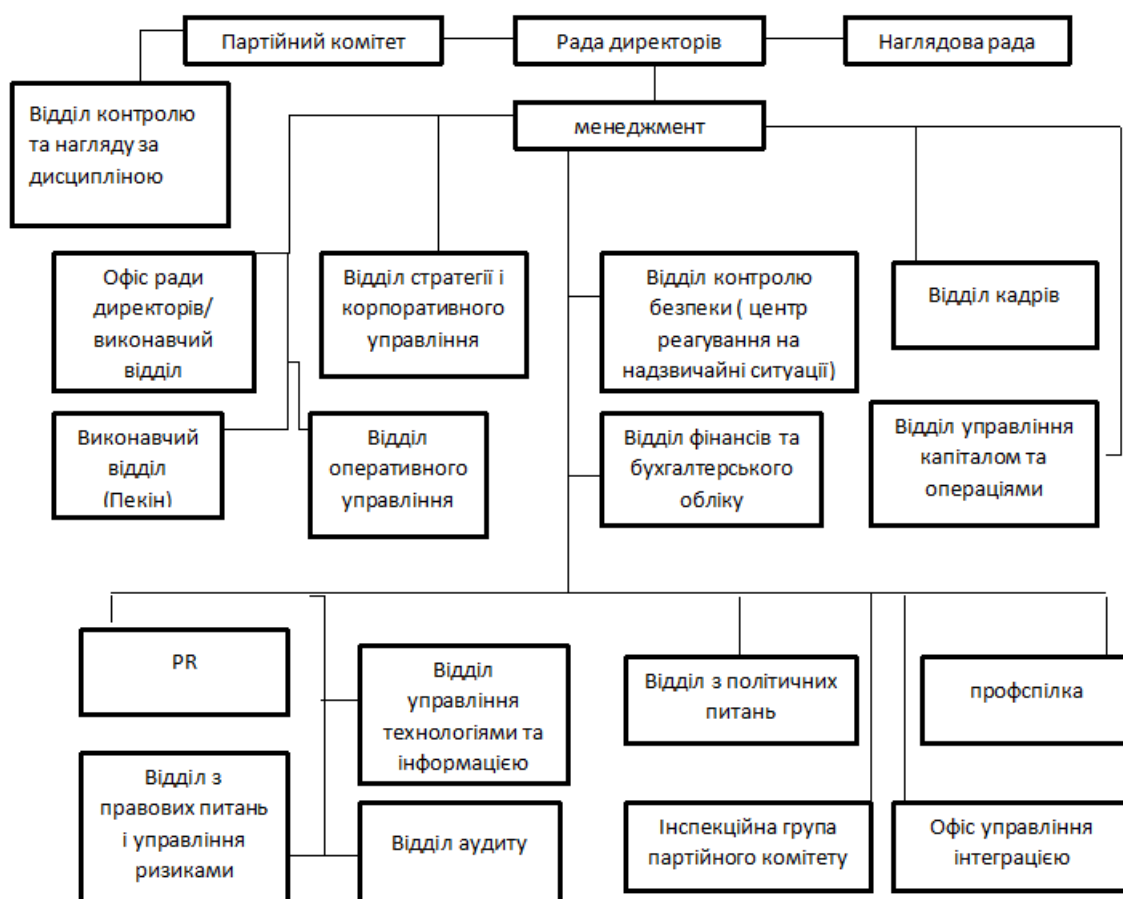


Рис.2.16. Організаційна структура компанії COSCO  
Джерело: сформовано автором на основі [30]

Вони дотримуються законів, правил і конвенцій міжнародного, національного та галузевого рівня, таких як Закон про охорону морського середовища Китайської Народної Республіки, Положення про запобігання та контроль забруднення морського середовища, спричинене суднами, і Міжнародні Конвенції про запобігання забрудненню з суден (MARPOL).

У 2023 році ми підписали контракти на будівництво трьох метанолових двопаливних нафтових танкерів Aframax, двох нафтових танкерів Panamax (готових до метанольного палива) та одного нафтового танкера MR (готових до метанольного палива), щоб побудувати флот з низьким вмістом вуглецю.

COSCO SHIPPING Energy займається просуванням ресурсозберігаючих та екологічно чистих методів розвитку. Вони сформулювали положення компанії про енергозбереження та управління скороченням викидів і розробили плани управління енергоефективністю суден для довідки відповідними суднами. Ми визначаємо найбільш прийнятні заходи з енергозбереження, виходячи з унікальних характеристик кожного судна, району його плавання, експлуатації та інших відповідних вимог. Крім того, ми активно сприяємо розширенню цифрових технологій і впроваджуємо енергозберігаючі технічні оновлення під час роботи, щоб досягти енергоефективності та скорочення викидів.

COSCO SHIPPING Energy слідує тенденції розвитку екологічних, низьковуглецевих та інтелектуальних судноплавств і сформулювала стратегію зміни клімату на корпоративному рівні під керівництвом Ради директорів відповідно до загальних корпоративних стратегій. .

Що стосується портового бізнесу, активно просувалося застосування розподіленої сонячної енергії, енергії вітру та зеленого інтелектуального освітлення. Компанія також активно сприяє нормальному використанню берегової енергії. Протягом звітної періоду загальне виробництво електроенергії на берег зросло на 170% у порівнянні з минулим роком.



Рис.2.17. Екологічна та низьковуглецева трансформація для портів і терміналів  
Джерело:[34]

Щоб задовольнити попит клієнтів на безпечні для клімату вантажні перевезення, Компанія запустила екологічне транспортне рішення на основі блокчейн-платформи GSBN і видала для клієнта перший екологічний екологічний сертифікат доставки. COSCO є одним із засновників GSBN (Global Shipping Business Network) — глобальної блокчейн-платформи, яка була створена для вдосконалення ланцюжків постачання та цифровізації судноплавства. GSBN є консорціумом, що використовує технології для підвищення прозорості, безпеки та ефективності у морській логістиці. Участь COSCO у GSBN підсилює її лідерські позиції в інноваціях і сталому розвитку.



Рис.2.18. Партнерство компанії COSCO з GSBN  
Джерело:[34]

Завдяки GSBN COSCO може покращити координацію з портами і клієнтами, забезпечуючи швидший і зручніший доступ до важливих документів, таких як накладні чи сертифікати. Платформа підтримує цифрові накладні (e-Bill of Lading), які зменшують потребу в паперовій документації. Це не лише підвищує швидкість операцій, а й зменшує екологічний вплив. Завдяки оптимізації логістичних процесів знижується тривалість стоянок суден у портах і час доставки, що веде до скорочення споживання палива. Цифровізація процесів, підтримувана GSBN, сприяє збереженню природних ресурсів і зменшенню відходів.

Участь COSCO у GSBN демонструє її прагнення до інновацій та сталого розвитку. Це не лише покращує екологічні показники компанії, але й допомагає задавати нові стандарти для всієї морської логістики [34].

Аналізуючи фінансові результати компанії за 2023-2024 рік можна сказати, що вона продемонструвала позитивні результати.

Аналіз результатів COSCO на основі наданої таблиці 2.19 демонструє динаміку діяльності компанії в 2023–2024 роках, зокрема обсяги вантажів, доходи від контейнерних перевезень і пропускну здатність терміналів CSP (COSCO Shipping Ports).

В 2024 році спостерігається зростання обсягів перевезень: 1 квартал: 6,027 (на 10,5% більше, ніж у 1 кварталі 2023 року), 2 квартал: 6,432 (на 8,3% більше, ніж у 2 кварталі 2023 року). Це свідчить про відновлення світової торгівлі та ефективне використання флоту.

Дохід компанії в 2023 році склав 21,915 млн. дол., що є позитивним результатом. Прибуток компанії за 2023 рік склав 2, 120 млн.дол. В 2024 році доходи збільшилися порівняно з кінцем 2023 року: 1 квартал 2024 року: 6,083 млн дол. (зростання на 1,9% відносно 1 кварталу 2023 року), 2 квартал 2024 року: 6,641 млн дол. (на 19,4% більше порівняно з 2 кварталом 2023 року). Підвищення доходів свідчить про стабілізацію фрахтових ставок і збільшення попиту на морські перевезення.

Таблиця 2.19

Зведення квартальних даних компанії COSCO Shipping за 2023 -2024 рр.

|                                                | 2023,<br>1 кв. | 2023,<br>2 кв. | 2023,<br>3 кв. | 2023,<br>4 кв. | 2024, 1<br>кв. | 2024,<br>2 кв. |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Обсяг вантажу (000' TEU)                       | 5, 453         | 5, 942         | 6, 060         | 6, 099         | 6, 027         | 6, 432         |
| Дохід (млн.дол.)                               | 6,142          | 5, 558         | 5, 234         | 4,981          | 6, 083         | 6, 641         |
| Прибуток (тис.дол.)                            | 600            | 540            | 510            | 470            | 599            | 630            |
| Загальна пропускна<br>здатність CSP (000' TEU) | 30, 305        | 34, 267        | 35, 603        | 35, 633        | 33, 262        | 36,<br>596     |

*Джерело: сформовано автором на основі [35]*

Загальна пропускна здатність терміналів COSCO стабільно зростала: 1 квартал 2024 року: 33,262 (на 9,7% більше порівняно з 1 кварталом 2023 року), 2 квартал 2024 року: 36,596 (на 6,8% більше порівняно з 2 кварталом 2023 року). Це свідчить про інвестиції компанії в портову інфраструктуру та зростання обсягів перевантаження.

Тобто, COSCO збільшує вантажообіг і покращує доходи, що демонструє відновлення світової економіки та ефективність її операцій. Збільшення пропускної здатності CSP свідчить про стратегічну важливість терміналів для операційної діяльності. Загалом, COSCO показує позитивні тенденції зростання у 2024 році, акцентуючи увагу на масштабуванні операцій і підвищенні прибутковості.

На основі рис.2.20 про глобальні обсяги контейнерних перевезень можна оцінити динаміку ринку та позицію COSCO Shipping у 2024 році. У 2024 році обсяги контейнерних перевезень почали з приблизно 14,6 млн TEU у січні, зростаючи до 15,95 млн TEU у травні, що перевищує показники попередніх років (зокрема, 2022 і 2023 років). Це вказує на відновлення попиту на контейнерні перевезення після пандемії та стабілізацію ринку.

Але був і сезонний спад у середині року: у серпні-вересні видно зниження обсягів до рівня приблизно 15 млн TEU, що є типовою тенденцією через

завершення літнього сезону пікових перевезень. У 2023 році обсяги були нижчими в перші місяці року, особливо навесні, через вплив інфляції та зниження економічної активності. У 2024 році обсяги контейнерних перевезень майже досягли показників 2019 року, що свідчить про відновлення до допандемічного рівня. На тлі пандемії у 2020 році (зелена лінія) ринок суттєво скоротився, але 2024 рік показує постійне зростання. COSCO, як один із найбільших операторів контейнерних перевезень, ймовірно, отримала вигоду від зростання глобального контейнерного трафіку

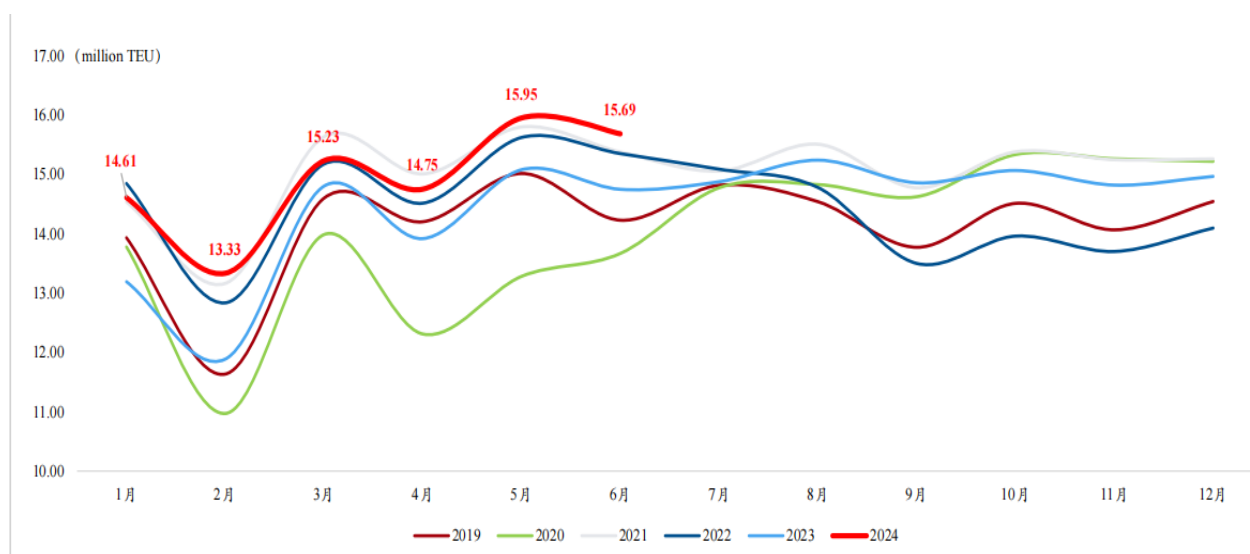
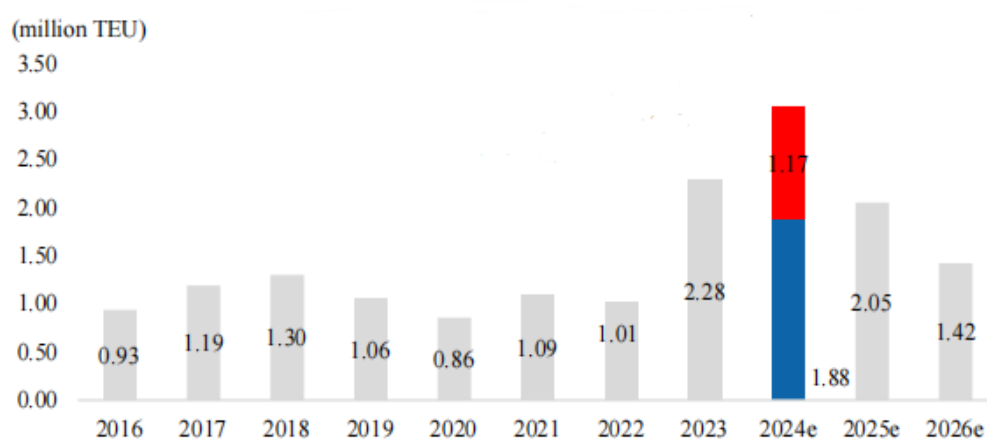


Рис.2.20. Глобальний обсяг контейнерних перевезень за 2019 - 2024 рр.  
Джерело:[35]

На основі збільшення глобального обсягу перевезень йде зростання доходів компанії у 2024 році, особливо в першому півріччі, коли ринок досяг пікових значень. COSCO, завдяки своїй глобальній мережі портів та суден, змогла скористатися стабілізацією ринку та посилити свої позиції серед інших перевізників. Це свідчить про повернення контейнерних перевезень до зростання та можливість компанії ефективно скористатися цим трендом завдяки своїм масштабам і гнучкості.

Розглянемо детальніше поставки новобудов в компанії COSCO та списані суда на ринку (рис.2.21, 2.22).

На основі графіку розглянемо динаміку постачання нових суден. У період з січня по липень 2024 року було доставлено приблизно 1,88 млн TEU нових потужностей. Заплановані додаткові поставки до кінця року — 1,17 млн TEU, що робить 2024 рік піковим за обсягами нових поставок (загалом 3,05 млн TEU).



■ Доставлена потужність ■ Потужність, яку планують доставити

Рис.2.21. Поставки новобудов в компанії COSCO з 2016 по 2026 рр.

*Джерело: [35]*

Тенденція зниження після 2024 року: з 2025 року спостерігається уповільнення темпів постачання нових суден (приблизно 2,05 млн TEU у 2025 році та 1,42 млн TEU у 2026 році). Це може бути пов'язано з насиченням ринку.

COSCO, як один із провідних гравців на ринку, ймовірно, активно збільшує свої потужності, інтегруючи нові судна у флот. Це дозволить компанії підтримувати конкурентоспроможність та задовольняти попит на регіональних і глобальних маршрутах.

Представлений графік (рис.2.22) показує утилізацію суден та їх плановану утилізацію на ринку та дає нам чітке уявлення про стратегію COSCO в управлінні своїм флотом та вплив екологічних факторів на утилізацію суден.

Протягом 2021–2022 років спостерігається значно знижений рівень утилізації суден, що, ймовірно, пов'язано з економічною ситуацією після пандемії COVID-19. Можливо, через більш стабільні доходи та запити на вантажоперевезення, компанії не бачили необхідності у великих скороченнях флоту. В 2023 році відновились до 0,14 млн TEU, а в 2024 році до 0,12 млн TEU.

У перспективі до 2026 року рівень утилізації може зрости до 0,45 млн TEU, що, ймовірно, пов'язано з посиленням екологічних норм і заміною застарілих суден. Це може бути зумовлено жорсткими екологічними вимогами, старінням флоту і необхідністю заміни старих суден новими, що відповідають сучасним стандартам.

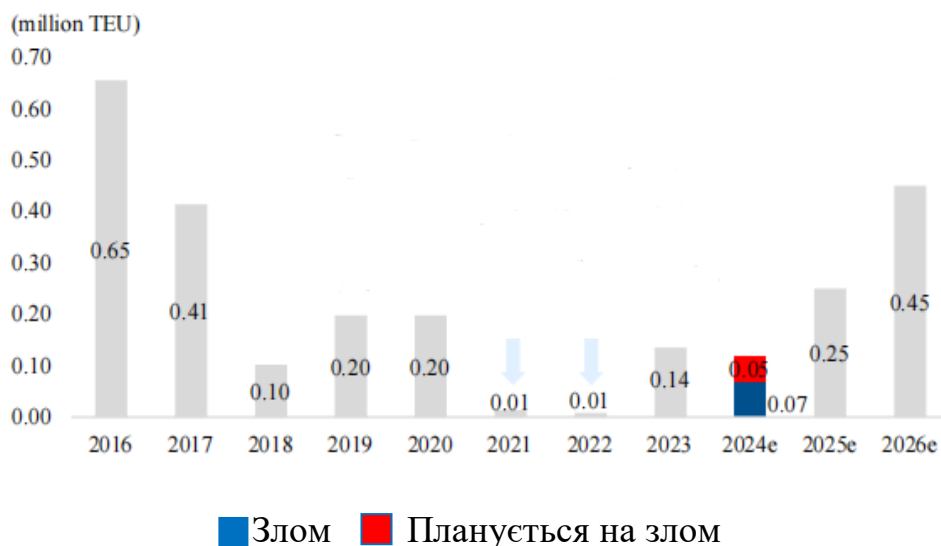


Рис.2.22. Злом суден компанії COSCO з 2016 - 2026 рр.

Джерело: [35]

У 2024 році і далі утилізація суден, ймовірно, буде зростати через впровадження нових екологічних стандартів. Багато старих суден не відповідають сучасним вимогам з викидів CO<sub>2</sub>, що змушує компанії їх виводити з експлуатації. Законодавчі ініціативи щодо зниження екологічного сліду судноплавства можуть бути однією з причин, чому утилізація суден почала зростати у 2023 році.

Відповідно до прогнозів, до 2026 року очікується поступове зростання обсягів утилізації, досягнувши рівня 0,5 млн TEU щороку. Це підтверджує, що компанії все частіше прийматимуть рішення про виведення з експлуатації старих суден через їхню екологічну непридатність та необхідність відповідати новим стандартам.

Більшість суден, які мають термін служби більше 20 років, починають втрачати свою ефективність через зношення технічних характеристик і підвищення витрат на утримання. Заміна старих суден новими, більш економічними та екологічними моделями дає компанії конкурентну перевагу на ринку, дозволяючи знижувати витрати на паливо та ремонти. Більшість великих компаній, таких як COSCO, планують модернізувати флот для покращення продуктивності та відповідності новим екологічним стандартам [35].

COSCO, як і більшість великих судноплавних компаній, почала активно працювати над оптимізацією свого флоту шляхом утилізації старих суден. Впровадження екологічних стандартів та прагнення до зниження витрат на експлуатацію сприяє збільшенню утилізації суден в найближчі роки. Виведення старих суден та заміна їх новими, більш ефективними суднами відповідає сучасним вимогам ринку та сприятиме покращенню фінансових результатів компанії. Ці тенденції допомагають COSCO зберігати конкурентоспроможність на ринку, адаптуючи свій флот до змінюваних екологічних і економічних умов.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

#### 3.1. Аналіз економічних показників діяльності судноплавної компанії CMA CGM China

Морське судноплавство є основою глобальної торгівлі та транспортної логістики. Близько 80% світового товарообігу здійснюється морем. Компанія CMA CGM, одна з лідерів у цій галузі, грає ключову роль у забезпеченні ефективності, надійності та стійкості морських перевезень.

CMA CGM є третьою за величиною контейнерною судноплавною компанією у світі. Штаб-квартира знаходиться в Марселі, Франція. Компанія забезпечує міжнародні перевезення товарів між усіма континентами. Вона була заснована в 1978 році. CMA CGM має глобальну мережу, що охоплює понад 160 країн, та управляє флотом з понад 600 суден, які обслуговують більше 420 портів світу.

CMA CGM займається всіма ключовими аспектами морського судноплавства. Розглянемо їх детальніше за рис.3.1.

CMA CGM - головний і найбільший підрозділ групи. Він забезпечує контейнерні перевезення для всіх типів вантажів по всьому світу. Операції охоплюють усі континенти та ключові торгові маршрути. Включає сучасний флот із суден, оснащених екологічними технологіями, зокрема суден, що працюють на зрідженому природному газі (LNG). Надає спеціалізовані рішення для перевезення холодних, небезпечних або нестандартних вантажів. Підрозділ має глобальні маршрути, включаючи Північну та Південну Америку, Європу, Азію, Африку, Австралію та Близький Схід.

APL (American President Lines) - бренд, який спеціалізується на перевезеннях у Північній Америці. APL має багаторічний досвід і сильні

позиції у регіоні. Основний акцент йде на ринки США, Канади, Мексики та Центральної Америки та спеціалізується на перевезенні вантажів між Америкою та Азією. Має транстихоокеанські (Азія–США) маршрути, а також внутрішньорегіональні маршрути в Північній Америці [36].



Рис.3.1. Структура компанії CMA CGM за напрямками діяльності  
Джерело: [36]

ANL (Australian National Line) - підрозділ, орієнтований на регіон Океанії, включаючи Австралію, Нову Зеландію та Тихоокеанські острови та є надійним партнером для перевезень, пов'язаних із сільським господарством, рибальством та мінеральною промисловістю регіону. Забезпечує послуги з транспортування як стандартних, так і спеціальних вантажів, таких як охолоджені товари [37].

CNC (Cheng Lie Navigation) - Підрозділ, що фокусується на внутрішньоазійських перевезеннях (Intra-Asia). Він є ключовим гравцем у регіональній торгівлі Азії. Сервіси охоплюють Азію, включаючи Китай, Японію, Південну Корею, країни Південно-Східної Азії та Індію.

CMA Terminals - це підрозділ CMA CGM, який управляє портовими терміналами по всьому світу, займається організацією роботи портів для ефективного оброблення контейнерів, а також забезпечує швидке завантаження

та розвантаження суден. CMA Terminals оптимізує порти, інтегруючи новітні технології для автоматизації процесів та підвищення продуктивності.

Terminal Link є дочірньою компанією CMA CGM, що займається розвитком і управлінням портовою інфраструктурою. Компанія співпрацює з провідними портовими операторами та інвестує в модернізацію портових терміналів у ключових транспортних вузлах світу. Terminal Link підтримує глобальні амбіції CMA CGM, забезпечуючи надійність і доступність портів для торгових операцій.

CMA Ships відповідає за технічне обслуговування та експлуатацію флоту CMA CGM, а саме контролює стан суден, проводить ремонти та технічні огляди суден, а також впроваджує інноваційні технології для того, щоб підвищувати енергоефективність флоту. CMA Ships активно розвиває екологічні рішення, зокрема, використовує судна, які працюють на зрідженому природному газі (LNG), та розробляє проекти з мінімізації викидів CO<sub>2</sub>.

Brittany Ferries - спеціалізується на пасажирських і вантажних поромних перевезеннях та забезпечує транспортний зв'язок між Францією, Великою Британією, Іспанією та Ірландією.

La Mériidionale є дочірньою компанією, яка займається регіональними поромними перевезеннями. CMA CGM повністю володіє цим брендом. Основні маршрути компанії пов'язують материкову Францію з Корсикою, забезпечуючи перевезення пасажирів і товарів.

Neoline - компанія, у якій CMA CGM володіє часткою, зосереджується на екологічних морських перевезеннях. Компанія використовує судна з вітровими системами для зменшення витрат палива та викидів парникових газів.

CEVA Logistics - глобальний логістичний провайдер, що належить CMA CGM. CEVA Logistics пропонує комплексні рішення для управління ланцюгами постачання. Компанія займається складською логістикою, доставляю вантаж “від дверей до дверей”. CEVA Logistics забезпечує ефективний рух товарів у різних галузях, включаючи автомобільну, фармацевтичну та електроніку.

Colis Privé - підрозділ, що спеціалізується на доставці посилок кінцевим споживачам. Підрозділ пропонує швидку та надійну доставку в Європі. Тут йде основний акцент на електронну комерцію та послуги для інтернет-магазинів.

CMA CGM Air Cargo - це підрозділ, який забезпечує авіап перевезення вантажів, доповнюючи морські та наземні логістичні послуги. Компанія використовує сучасні вантажні літаки. Цим самим забезпечує швидку доставку товарів у випадках, коли морські перевезення не відповідають терміновим вимогам клієнтів.

Одним із ключових елементів успішного функціонування CMA CGM є ефективне управління ланцюгами постачання. Компанія використовує інтегровані логістичні рішення через дочірню компанію CEVA Logistics, що дозволяє оптимізувати перевезення «від дверей до дверей». Також вона використовує інноваційні платформи управління: цифрові інструменти (наприклад, платформа My CMA CGM) для клієнтів, які спрощують планування вантажоперевезень і відстеження контейнерів у реальному часі. Автоматизує портові обробки через партнерство із портовими операторами та використання роботизованих систем.

CMA CGM має SMART Containers, що обладнані сенсорами для моніторингу температури, вологості та місцезнаходження вантажів. Компанія впровадила штучний інтелект і Big Data, що дозволяє проаналізувати дані для прогнозування попиту, зменшення затримок і оптимізації маршрутів. Також компанія використовує програмне забезпечення для моніторингу палива і технічного стану суден.

CMA CGM приділяє значну увагу зменшенню впливу на довкілля. Впроваджує судна, що працюють на зрідженому природному газі (LNG), та поступово преєходять до відновлюваних джерел енергії. Компанія також використовує сучасні технології для переробки відходів, що утворюються на судах. Вона співпрацює з міжнародними організаціями для впровадження екологічних стандартів.

Одним із головніших елементів є також розвиток людського капіталу. СМА CGM інвестує у своїх співробітників, компанія надає робітникам курси з управління логістикою, цифровими технологіями та екологічною стійкістю. Так як компанія є масштабною та має офіси по всьому світу, у робітників є можливість подорожувати в різні країни, знайомитися з колегами та обмінюватися досвідом між офісами у різних країнах.

Компанія СМА CGM є одним із найбільших гравців у сфері глобальної логістики, і її успіх безпосередньо залежить від багатофункціональної структури, спеціалізації її підрозділів та механізмів, які кожен підрозділ використовує. Завдяки чітко структурованим напрямкам діяльності, компанія ефективно адаптується до викликів ринку, оптимізує процеси транспортування та логістики, а також розширює свій вплив у різних регіонах світу [36].

Так як організаційна структура підприємства є одним із механізмів ефективного функціонування судноплавної компанії, розглянемо організаційну структуру підприємства СМА CGM China (рис.3.2).

Організаційна структура судноплавної компанії має лінійно-функціональний вид та централізовану форму управління підприємством, так як всі рішення приймаються вищими керівниками. Схема організаційної структури, представлена на зображенні, показує ієрархічну модель управління компанією. На схемі виділено генерального керівника, підпорядкованого ряду функціональних підрозділів [9].

Фінансовий директор управляє фінансовими операціями, включаючи бухгалтерію та фінансовий аналіз. Директор з технічної експлуатації відповідає за технічне обслуговування та розвиток флоту. Директор з персоналу координує кадрову політику. Директор з матеріально-технічного постачання управляє закупівлями і логістикою. Директор з експлуатації флоту займається управлінням операціями флоту. Директор з маркетингу забезпечує стратегічне просування та розвиток бренду.

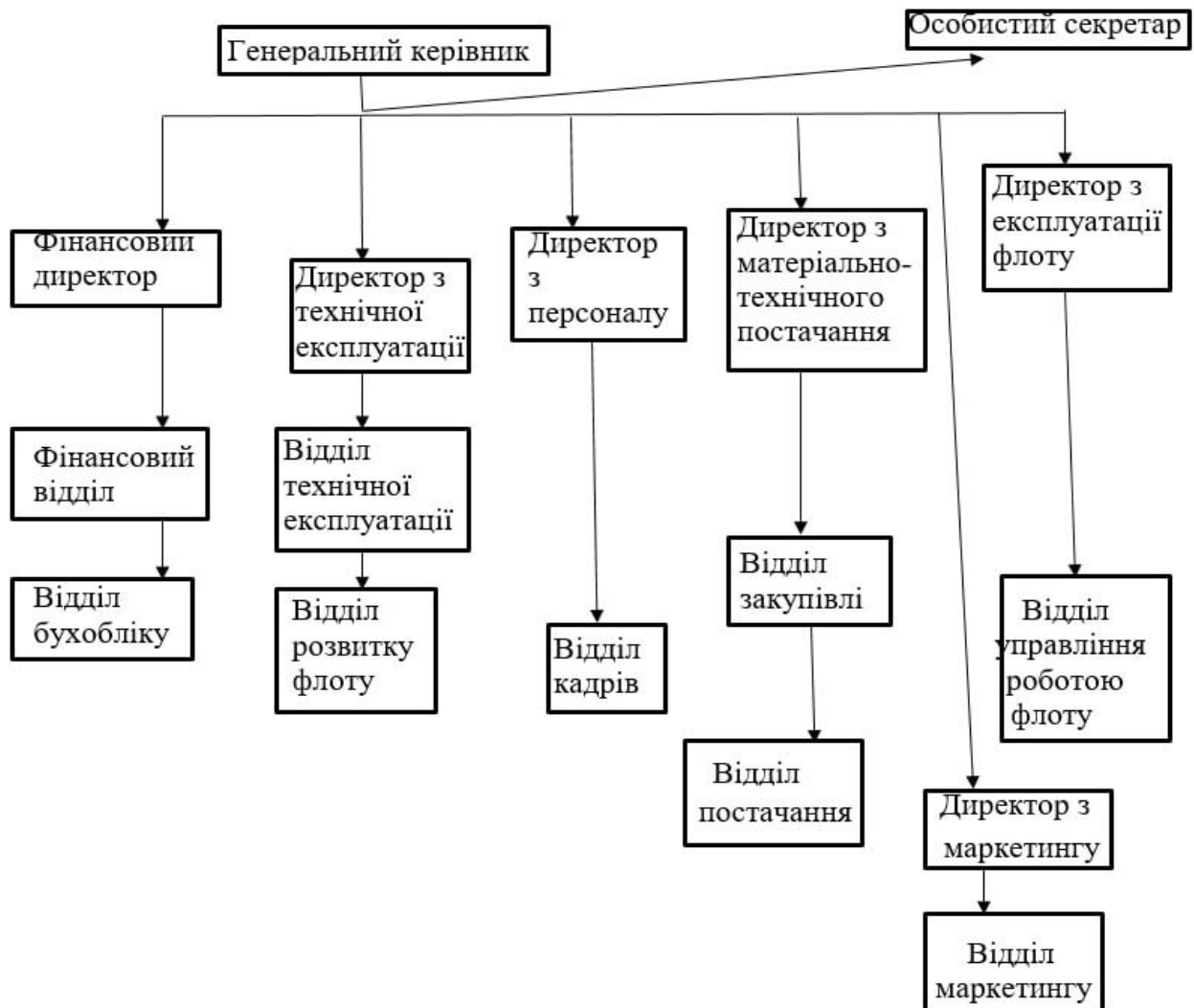


Рис.3.2. Організаційна структура компанії CMA CGM China  
Джерело: [38]

Ця структура ієрархічна, із чітким вертикальним підпорядкуванням, що забезпечує ясність комунікацій. Кожна ключова функція (фінанси, технічне обслуговування, персонал, закупівлі, експлуатація флоту, маркетинг) має окремого керівника. Відповідальність поділена по вертикалі, що знижує ризик дублювання обов'язків. Наявність окремих підрозділів для розвитку флоту та технічної експлуатації є особливо важливим для судноплавної компанії. Наявність директора з експлуатації флоту та відділу управління флотом є ключовою для CMA CGM, яка управляє значним контейнерним парком.

Фінансовий директор забезпечує контроль за великими обсягами міжнародних транзакцій, що також є важливим аспектом діяльності СМА CGM. Чітке розділення відповідальності між директорами з маркетингу, технічної експлуатації та постачання дозволяє зосередитися на ключових аспектах операцій.

Моніторинг зовнішнього середовища та адаптація до змін є також одним із механізмів ефективного функціонування судноплавної компанії.

SWOT-аналіз допомагає створити реалістичний план ефективного функціонування, заснований на реальних ресурсах компанії та зовнішніх факторах.

З табл.3.3 бачимо, що компанія має ряд переваг, але вона також і має слабкі сторони. Як частина глобальної транспортної галузі, компанія піддається впливу економічних спадів, торгових воєн, пандемій та інших зовнішніх факторів, що негативно може вплинути на результати роботи компанії. Також ринок контейнерних перевезень насичений сильними гравцями, такими як Maersk, MSC та інші, що обмежує здатність СМА CGM утримувати ціни. Проблеми з портовою інфраструктурою або перевантаженням можуть негативно вплинути на продуктивність компанії, особливо в пікові періоди.

Значна частина вантажів компанії проходить через Китай, і залежність від цього ринку може стати ризиком через регуляторні обмеження або зміни у внутрішній економіці країни.

Постійні вимоги до зниження викидів вуглецю та екологічних стандартів можуть збільшити операційні витрати та вимагати великих інвестицій у модернізацію флоту. Як міжнародна компанія, СМА CGM China може стикатися з викликами у налагодженні ефективної взаємодії з клієнтами чи партнерами через мовні та культурні відмінності. Незважаючи на інвестиції у технології, впровадження нових рішень може займати тривалий час через масштаб бізнесу.

Таблиця 3.3

## SWOT - аналіз судноплавної компанії CMA CGM China

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Слабкі сторони                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1)Доступ до портів у понад 160 країнах, включаючи провідні порти Китаю<br>2)Впровадження SMART Containers та цифрових платформ<br>3)Наявність екологічних суден<br>4)Наявність локальних офісів та спеціалізованих підрозділів<br>5)Доступ до місцевих ресурсів<br>6) Надання комплексних логістичних рішень<br>7)Кваліфікація кадрів<br>8)Активне залучення інвестицій<br>9)Впровадження інновацій<br>10)Швидкість доставки вантажів<br>11)Масштабність структури компанії<br>12)Партнерство з міжнародними організаціями | 1)Залежність від ринку Китаю<br>2)Конкуренція з іншими лідерами судноплавства<br>3)Складнощі з цифровізацією<br>4)Залежність від економічних умов<br>5)Екологічні виклики               |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Загрози                                                                                                                                                                                 |
| 1)Розширення на нові ринки<br>2)Інвестиції в технології<br>3)Підвищення попиту на екологічні рішення<br>4)Розширення спектра послуг<br>5)Глобалізація та збільшення обсягів торгівлі<br>6)Партнерства та злиття                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1)Економічна нестабільність<br>2) Конкуренція<br>3)Екологічні регуляції<br>4)Залежність від портової інфраструктури<br>5)Кібератака<br>6)Зростання цін на ресурси<br>7)Кліматичні зміни |

*Джерело: розроблено автором на основі: [38]*

Але незважаючи на це все, компанія має ряд можливостей у своїй діяльності. По-перше, через розвиток внутрішньоконтинентальних логістичних маршрутів компанія має всі можливості для розширення на нові ринки. Завдяки інвестиціям в технології, компанія може використовувати цифрові платформи

для відстеження вантажів, автоматизації процесів та покращення обслуговування клієнтів.

Збільшення інтересу до перевезень із низьким рівнем викидів CO<sub>2</sub> відкриває можливості для впровадження «зелених» технологій (судна з альтернативним паливом).

Компанія має можливість розширити спектр послуг, а саме націлитись на розвиток мультимодальних перевезень (комбінація морських, наземних та авіаційних), зберігати, а також обробляти вантаж.

Співпраця з великими портами та логістичними компаніями для оптимізації операцій, злиття або придбання компаній-конкурентів чи локальних гравців на ринках дозволять підвищити компанії свою конкурентоспроможність.

Компанія також має і деякі загрози, а саме світові економічні спади, інфляція чи рецесії можуть, що можуть зменшити обсяги перевезень; залежність від кон'юнктури глобальних ринків, таких як Китай чи США; інтенсивна конкуренція з боку таких гігантів, як Maersk, MSC, Hapag-Lloyd, які також активно інвестують у нові технології; нові міжнародні норми щодо викидів парникових газів (ІМО 2023) можуть збільшити витрати на модернізацію флоту; Ризик зламів цифрових платформ або витоку конфіденційної інформації; збільшення цін на пальне, зокрема на екологічно чисте, може скоротити прибутковість; частіші екстремальні погодні явища, які порушують графік перевезень і створюють ризики для вантажів та суден.

СМА CGM має значний потенціал для зростання за рахунок впровадження інновацій, освоєння нових ринків і покращення екологічності операцій. Водночас, компанії необхідно враховувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією, реляціями та геополітичними чинниками. Стратегічне управління можливостями та загрозами допоможе забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність.

PEST-аналіз фокусується на зовнішньому середовищі компанії та дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на функціонування компанії.

Таблиця 3.4

## PEST - аналіз судноплавної компанії CMA CGM China

| Політичні фактори                                                                                                                                              | Економічні фактори                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Торгові політики та регуляції<br>2) Геополітична напруженість<br>3) Підтримка урядом інфраструктури<br>4) Екологічне законодавство                          | 1) Економічне зростання Китаю<br>2) Курс валюти<br>3) Зростання витрат<br>4) Інфляція<br>5) Попит на міжнародну торгівлю<br>6) Зміни цін на паливо                    |
| Соціальні фактори                                                                                                                                              | Технічні фактори                                                                                                                                                      |
| 1) Зростання середнього класу в Китаї<br>2) Ставлення до екології<br>3) Зміна демографії<br>4) Попит на швидкість та якість послуг<br>5) Культурні особливості | 1) Цифровізація логістики<br>2) Інновації в суднобудуванні<br>3) Розвиток портової інфраструктури в Китаї<br>4) Швидкість передачі даних<br>5) Автоматизація процесів |

*Джерело: створено автором на основі: [38]*

З табл.3.4 ми бачимо, що на судноплавну компанію впливає ряд факторів. Як і всі судноплавні компанії, компанія CMA CGM залежить від політичних факторів. Китай має досить суворі регуляції щодо морських перевезень і логістики. Компанія повинна дотримуватись місцевих законів, таких як контроль над експортом так імпортом. Також торгові війни між Китаєм та іншими країнами можуть вплинути на обсяги контейнерних перевезень. Китай є однією з найбільших країн світу, її високий рівень експорту та імпорту забезпечує значний обсяг вантажів для компанії.

На компанію впливають також соціальні фактори. Підвищення доходів населення збільшує попит на імпортні товари, що саме і спричиняє зростанню контейнерних перевезень. Споживачі зараз все більше віддають перевагу компаніям, які пропонують екологічно чисті рішення.

Впровадження сучасних технологій, блокчейн, штучний інтелект, розробка автономних суден, модернізація портів дозволяє підвищити ефективність та прозорість перевезень [38].

Компанія CMA CGM використовує всі необхідні механізми для того, щоб зберігати свою позицію лідера на морському ринку. Результат можна побачити, проаналізувавши показники доходів і вантажообігу компанії (табл.3.5)

Таблиця 3.5

Зведення квартальних даних компанії CMA CGM China за 2023-2024 рр.

|                                             | 2023,<br>1 кв. | 2023,<br>2 кв. | 2023,<br>3 кв. | 2023,<br>4 кв. | 2024, 1<br>кв. | 2024,<br>2 кв. |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Обсяг вантажу (000' TEU)                    | 3, 817         | 4, 159         | 4, 242         | 4, 197         | 4, 219         | 4, 502         |
| Дохід (млн.дол.)                            | 4, 299         | 3, 891         | 3, 664         | 3, 487         | 4, 258         | 4, 649         |
| Прибуток (тис.дол.)                         | 420            | 379            | 360            | 344            | 420            | 458            |
| Загальна пропускна здатність CSP (000' TEU) | 21, 213        | 23, 987        | 24, 922        | 24, 943        | 23, 283        | 23, 283        |

*Джерело: створено автором на основі: [39]*

У третьому кварталі цього року океанський перевізник перевіз 6 мільйонів TEU, що на 5,5% більше, ніж за аналогічний період минулого року. За словами компанії, це зростання було зумовлене високим попитом у динамічний період світової торгівлі.

Дохід компанії в 2023 році склав 15,341 млн. дол., що є позитивним результатом. Прибуток компанії за 2023 рік склав 1, 503 млн.дол. В 2024 році доходи збільшилися порівняно з кінцем 2023 року: 1 квартал 2024 року: 4, 258 млн дол., 2 квартал 2024 року: 4, 649 млн дол. Підвищення доходів свідчить про збільшення попиту на морські перевезення.

Загальна пропускна здатність терміналів CMA CGM China в 2023 році з кожним кварталом зростала, що також свідчить про зростання обсягів перевантаження [39].

CMA CGM China є ефективною судноплавною компанією, але порівнюючи її результати з результатами компанії COSCO (табл.2.6), CMA CGM China програє їй. Так як дохід COSCO в 2023 році склав 21, 915 млн.дол., а CMA

CGM China - 15,341 млн. дол., можна зробити висновок, що COSCO майже на 30% оборотів більша ніж CMA CGM China. Також слід зазначити, що обсяг вантажу компанії COSCO у 2023 році є більшим порівняно з компанією CMA CGM China.

### **3.2. Обґрунтування механізму забезпечення ефективної діяльності підприємства**

Механізми забезпечення ефективності підприємства — це сукупність методів, інструментів і процесів, які спрямовані на досягнення оптимального використання ресурсів підприємства та максимізацію його результатів. Вони охоплюють стратегічні, операційні, фінансові та організаційні аспекти управління.

Фінансовий механізм фокусується на забезпеченні фінансової стабільності підприємства, а саме пошук балансу між власним і позиковим капіталом, управління витратами, аналізу фінансових результатів та контроль за показниками ефективності [40].

Розглянемо показники ефективності використання основних засобів підприємства:

Фондовіддача виражає використання засобів праці, показує скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів на підприємстві:

$$\text{ФВ} = \text{ВП} / \text{ОЗ} , \quad (3.1)$$

де ВП - обсяг реалізованої продукції за рік, ОЗ - середньорічна вартість основних засобів.

Фондомісткість показує вартість основних виробничих фондів підприємства, яка припадає на одиницю вартості валової продукції:

$$\Phi M = O3 / BП , \quad (3.2)$$

Рентабельність основних засобів характеризує рівень ефективності використання основних засобів підприємства:

$$P\Phi = \Pi / O3 , \quad (3.3)$$

де  $\Pi$  - прибуток, одержаний за певний період

Коефіцієнт використання обладнання показує відношення фактичної продуктивності обладнання на підприємстві до його нормативної продуктивності:

$$K_B = BП / Побл , \quad (3.4)$$

де Побл - виробнича потужність обладнання.

Коефіцієнт змінності обладнання відображає кількість змін роботи обладнання:

$$K_z = K_{ст.зм} / n , \quad (3.5)$$

де  $K_{ст.зм}$  - кількість відпрацьованих верстатів - змін,  $n$  - кількість одиниць обладнання [41].

Розглянемо показники ефективності використання трудових ресурсів судноплавної компанії:

Продуктивність праці характеризує кількість продукції, виробленої в одиницю часу, або витрач часу на виробництво одиниці продукції:

$$ПП = BП / ЖП , \quad (3.6)$$

де ЖП - витрати живої праці ( людино - години).

Трудомісткість продукції показує затрати робочого часу на виробництво одиниці продукції або обсягу виготовленої продукції:

$$ТП = ЖП / ВП , \quad (3.7)$$

Фондоозброєнність показує вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника:

$$\Phi_o = ОК / СЧП, \quad (3.8)$$

де СЧП - середньооблікова чисельність працівників, ОК - середні залишки оборотніх активів [42].

А також розглянемо узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства, до яких входять:

Норма прибутковості характеризує величину чистого прибутку, що приходить на одиницю інвестиційних вкладень:

$$Н_{пр} = П / ОЗ + ОК , \quad (3.9)$$

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на виробництво продукції:

$$Р_{прод} = П / С , \quad (3.10)$$

де С - собівартість продукції [43].

Відомо, що одним із головних принципів управління якістю визначено принцип прийняття рішень на основі фактів. У разі виявлення невідповідності потрібно насамперед проаналізувати стан, що склався, зробивши деякі

корективи, а саме: визначити, чому той або інший процес виходить за окреслені межі, тобто виявити причину невідповідності; внести зміни в процеси, розробити та реалізувати коригувальні, запобіжні дії для усунення причин, що спричинили ці невідповідності [44].

Діаграма Ісікави (або "риб'ячий скелет") є ефективним аналітичним інструментом, який є складовою стратегічного механізму підвищення ефективності компанії. Робота з діаграмою Ісікави проводиться в кілька етапів : виявлення та збирання всіх факторів і причин, що будь яким чином впливають на досліджуваний результат; групування факторів за смисловим та причиново наслідковими блоками; ранжирування цих факторів усередині кожного блоку; аналіз отриманої картини; відкидання факторів, на які ми не можемо впливати; ігнорування незначущих і непринципових чинників [45].

Ісікава впровадив у світову практику графічний метод аналізу причиново наслідкових зв'язків, який увійшов до складу семи простих інструментів контролю якості. Сьогодні практично нема таких сфер аналітичної діяльності з розв'язання проблем якості, де б не використовували схему Ісікави. Діаграму Ісікави застосовують як аналітичний інструмент для перегляду дії можливих факторів і виділення найважливіших причин, дія яких породжує конкретні наслідки й піддається керуванню. Таким чином, діаграма Ісікави є важливою частиною стратегічного підходу та складовою механізму до підвищення ефективності, але її застосування обмежується етапом аналізу та діагностики .

Ісікава є одним з розробників нової концепції організації виробництва, втіленої на фірмі «Тойота ». Запропонована професором схема ясно показує роботу над поліпшенням якості виробничих процесів. Вона, як і більшість інструментів якості, є інструментом візуалізації й організації знань, що систематичним чином полегшує розуміння наслідки певної проблеми.

Діаграма Ісікави використовується як аналітичний інструмент для перегляду дії можливих факторів і виділення найбільш важливих причин, дія яких породжує конкретні слідства й піддається керуванню. [46].

Дерево рішень є важливим стратегічним механізмом підвищення ефективності компанії, оскільки воно допомагає систематизувати та спростити процес ухвалення складних рішень. Дерево рішень допомагає структурувати всі варіанти дій і розглянути їх у вигляді розгалуженої діаграми, де кожен вузол — це конкретне рішення, а гілки — можливі варіанти подальших кроків. Це дозволяє чітко розуміти всі можливі варіанти розвитку подій, оцінити кожен з варіантів за допомогою різних критеріїв (наприклад, витрати, вигоди, ризики), зменшити ймовірність помилок, які можуть виникнути через нестандартний підхід або відсутність чіткої стратегії. Воно дозволяє оцінити не лише варіанти дій, а й потенційні ризики та їхні наслідки. Дерево рішень може слугувати важливим інструментом для покращення комунікації між різними підрозділами компанії, оскільки воно дозволяє зрозуміти:

Дерево рішень є потужним інструментом для стратегічного управління, оскільки дозволяє оптимізувати процеси ухвалення рішень, мінімізувати ризики і знижувати витрати. Це дозволяє компаніям підвищувати свою ефективність, швидко адаптуватися до змінюваних умов і досягати своїх стратегічних цілей [47].

### **3.3. Економічне обґрунтування механізму забезпечення ефективної діяльності судноплавної компанії CMA CGM China**

Розрахуємо показники ефективності використання основних засобів підприємства, трудових ресурсів, а також узагальнюючі показники ефективності діяльності судноплавної компанії CMA CGM China.

Таблиця 3.6

Вихідні дані судноплавної компанії CMA CGM China за 2023 рік.

| Найменування показників                  | Умовні позначення | Одиниця вимірювання | Значення |
|------------------------------------------|-------------------|---------------------|----------|
| Обсяг реалізованої продукції             | ВП                | млн. доларів        | 15,030   |
| Середньорічна вартість основних засобів  | ОЗ                | млн. доларів        | 8        |
| Прибуток                                 | П                 | млн. доларів        | 1, 503   |
| Виробнича потужність обладнання          | Побл              | млн. контейнерів    | 12       |
| Кількість відпрацьованих верстато-змін   | Кст.зм.           | тис.                | 9        |
| Кількість одиниць обладнання             | п                 | одн.                | 450      |
| Витрати живої праці                      | ЖП                | млн. людино-год.    | 50       |
| Середньооблікова чисельність працівників | СЧП               | тис. осіб           | 12       |
| Середні залишки оборотних активів        | ОК                | млн. доларів        | 3500     |
| Собівартість продукції                   | С                 | млн. доларів        | 13,527   |

*Джерело: створено автором на основі [48]*

На основі даних, що представлені в табл.3.6 розрахуємо та проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів підприємства.

Фондовіддача :

$$\Phi B = 15,03 / 8 = 1,87 \text{ млн. доларів}$$

Фондомісткість:

$$\Phi M = 8 / 15,03 = 0,53 \text{ млн. доларів}$$

Рентабельність основних засобів:

$$P\Phi = 1,503 / 8 = 0,18 \text{ ( або } 18\% \text{ )}$$

Коефіцієнт використання обладнання:

$$K_B = 15,030 / 12 = 1,25$$

Коефіцієнт змінності обладнання :

$$K_z = 9000 / 450 = 20$$

Розрахуємо та проаналізуємо показники ефективності використання трудових ресурсів судноплавної компанії:

Продуктивність праці:

$$ПП = 15,030 / 50 = 300,6 \text{ дол. /людино-год.}$$

Трудомісткість продукції:

$$ТП = 50 / 15,030 = 3,32 \text{ людино-год./дол.}$$

Фондоозброєність:

$$\Phi_0 = 3500000 / 12000 = 291,66 \text{ дол./особа}$$

А також розрахуємо та проаналізуємо узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства.

Норма прибутковості:

$$Н_{пр} = 1,504 / 8 + 3,5 = 0,36 \text{ (або 36\%)}$$

Рентабельність продукції:

$$Р_{прод} = 1.503 / 13,527 = 0,1 \text{ (або 10\%)}$$

З розрахунків, можна зробити такі висновки. Високий рівень фондovіддачі свідчить про ефективне використання основних засобів компанії. Низька фондомісткість (0,53 млн доларів) означає, що на кожен долар доходу компанія має вкладати лише 0,53 доларів у основні засоби, що також підтверджує ефективність їх використання. Рентабельність основних засобів на рівні 18% - це хороший показник, що свідчить про ефективне управління основними засобами компанії. Коефіцієнт 1,25 вказує на високий рівень використання обладнання, що свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси і забезпечує високий рівень експлуатації обладнання. Високий коефіцієнт змінності (20) показує, що обладнання компанії працює в декілька змін, що є свідченням високої завантаженості та ефективного використання. Висока продуктивність праці, яка становить 300,6 доларів на одну людину-годину, вказує на ефективну роботу персоналу та високий рівень продуктивності. Низька трудомісткість продукції (3,32 людино-год./дол.) також свідчить про ефективність праці та сприяє зниженню витрат на виробництво. Фондоозброєність на рівні 291,66 доларів на одну особу свідчить про хорошу оснащеність працівників, що дозволяє підвищувати продуктивність праці.

Компанія демонструє високий рівень ефективності у використанні як основних засобів, так і трудових ресурсів. Висока продуктивність праці, ефективність використання основних засобів та обладнання, а також значна рентабельність показують, що підприємство є прибутковим [48].

СМА CGM China є ефективною, високопродуктивною компанією за результатами економічних показників. Однак порівняно з COSCO Shipping, найбільшим китайським судноплавним гігантом, виявляє фінансові виклики, з якими стикається СМА CGM. Основною проблемою є фінансова нестабільність.

Фінансова нестабільність є однією з головних перешкод, які можуть впливати на ефективність роботи будь-якої великої компанії, у тому числі і CMA CGM China. Розглянемо побудовану діаграму Ісікави на основі фінансової нестабільності, а також головні категорії та підфактори, що впливають на цю проблему (рис.3.7).

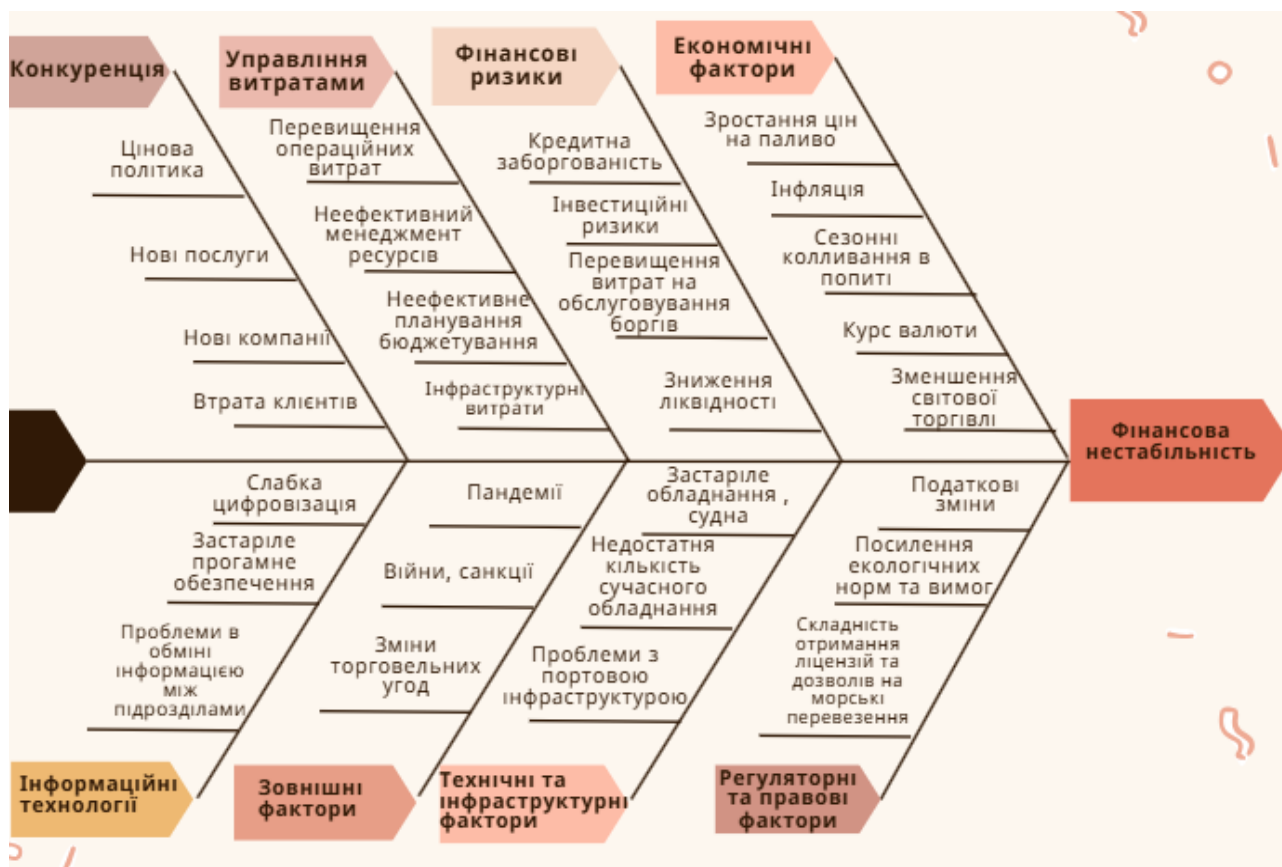


Рис..3.7. Побудова діаграми Ісікави для судноплавної компанії СМА СGM China

*Джерело: створено автором на основі [49]*

Проблема “ фінансова нестабільність ” несе за собою ряд ключових факторів, таких як регуляторні та правові, зовнішні, інформаційні, технічні та інфраструктурні, економічні фактори, а також фінансові ризики, конкуренція та управління витратами. І кожен фактор має ключові моменти, які компанія CMA CGM повина проаналізувати та бути готовою до цих викликів.

Отже, діаграма Ісікави (або "риб'ячий скелет") є ефективним аналітичним інструментом, який є складовою стратегічного механізму підвищення ефективності компанії. Діаграма допомагла нам ідентифікувати ключові фактори, що впливають на продуктивність та якість роботи компанії. Вона дозволяє структуровано підходити до пошуку причин, виділяючи основні категорії. Після побудови діаграми керівництво компанії отримує чітке розуміння, які саме фактори потребують змін. Це полегшує ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на покращення бізнес-процесів. Результати аналізу діаграми Ісікави можуть використовуватися для розробки стратегічних планів (наприклад, інвестицій у нове обладнання, навчання персоналу, оптимізації логістики тощо). У поєднанні з іншими інструментами та підходами (SWOT-аналіз, PEST-аналіз), вона стає частиною стратегічного процесу, спрямованого на вдосконалення бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності компанії [49].

Для того, щоб підвищити фінансову стійкість судноплавної компанії CMA CGM China та досягти механізму забезпечення ефективної діяльності компанії, як в COSCO Shipping побудуємо дерево рішень для компанії CMA CGM China.

З аналізу діяльності компанії COSCO Shipping, зрозуміло, що компанія має більш ефективну організаційну структуру, більший вантажообіг, а також більше уваги приділяє екології порівняно з компанією CMA CGM China. Тому побудуємо дерево рішення на основі напрямків покращення організаційної структури, збільшення вантажообігу та екологічний напрямок [50].

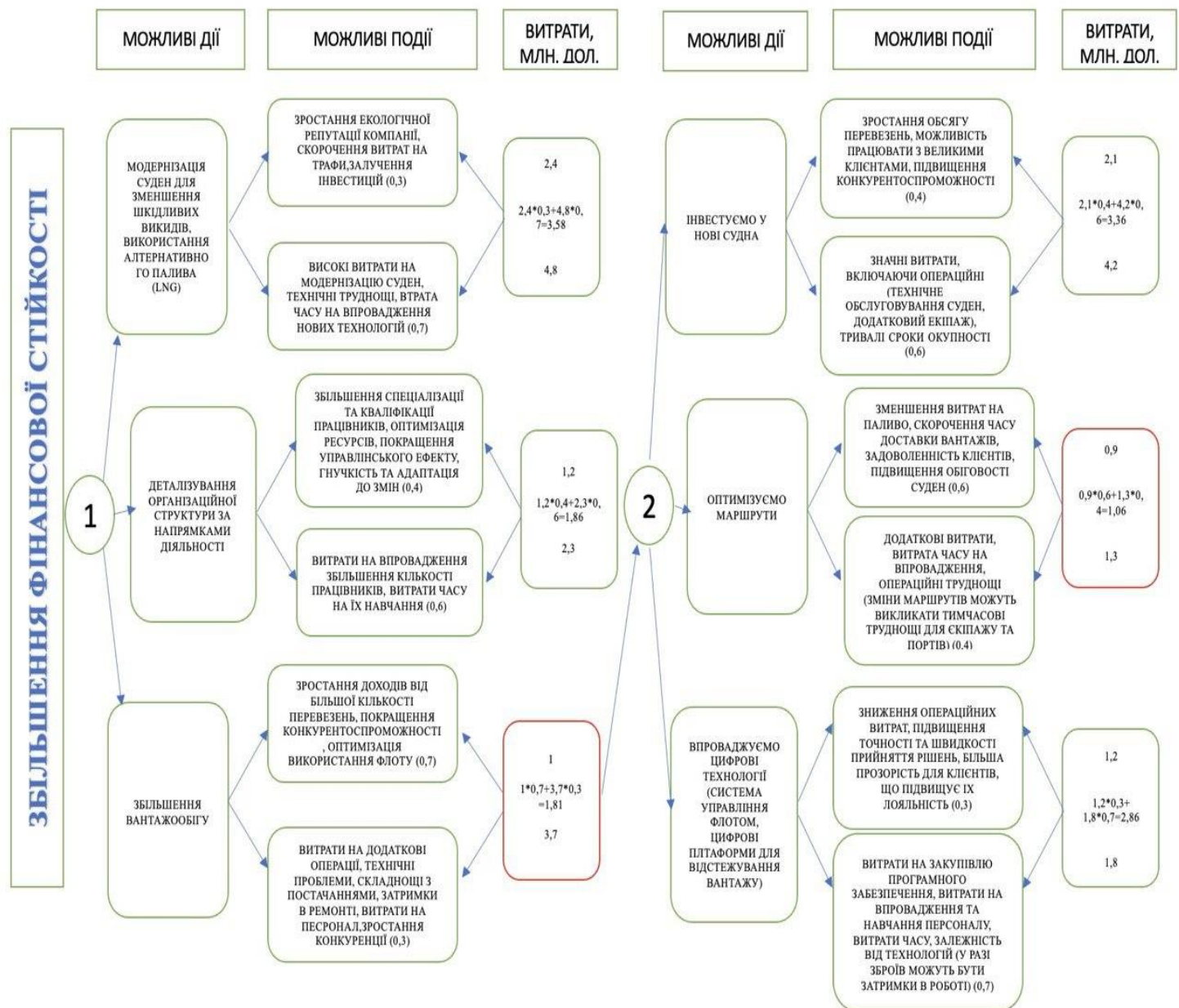


Рис.3.8. Побудова дерева рішення для судноплавної компанії СМА CGM  
Джерело: створено автором на основі [50]

Проаналізувавши побудоване дерево рішень та зробивши розрахунки, можна зробити висновки, що, для того, щоб підвищити фінансову стійкість компанії доцільним рішенням є збільшення вантажообігу через оптимізацію маршрутів. Саме оптимізація маршрутів зменшить витрати компанії на паливо, скоротить час доставки вантажу, що задовольнить клієнтів, підвищить їх лояльність та може привернути увагу інших клієнтів.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі було теоретично розглянуто та обґрунтовано основи забезпечення ефективного функціонування судноплавної компанії. Були розглянуті моделі та механізми ефективного функціонування судноплавної компанії. У сучасних умовах перед підприємствами постає питання щодо того як пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища, та які способи для цього використати. Одним з дієвих факторів, який може вплинути на ці процеси є застосування дієвого, гнучкого механізму, який спроможний на покращення функціонування підприємства та виведення на топові позиції на цільовому сегментному ринку. Складовими механізму управління є методи, форми, елементи, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей.

Було також теоретично розглянуто моделі управління судноплавною компанією, а також фактори впливу на ефективність діяльності компанії. Управління судноплавною компанією включає в себе комплекс системи процесів, що спрямовані на забезпечення стабільного функціонування, досягнення економічної ефективності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Питання вибору ефективних моделей управління, а також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища стає особливо актуальним для судноплавної компанії.

Підвищення ефективності роботи судноплавної компанії є необхідним завданням для забезпечення її стабільності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для цього застосовуються різноманітні підходи, які охоплюють стратегічні, операційні, фінансові, екологічні, технологічні та клієнтоорієнтовані аспекти. Кожен із цих підходів сприяє зменшенню витрат, підвищенню якості послуг і зміцненню позицій компанії на глобальному ринку.

У другому розділі був зроблений аналіз діяльності морських портів України, були проаналізовані українські судноплавні компанії. Ефективність роботи судноплавних компаній тісно пов'язана з технологічним рівнем морських портів. Взаємодія морських портів і судноплавних компаній є основою для створення ефективного транспортного ланцюга, який відповідає глобальним стандартам. Це підвищує конкурентоздатність як портів, так і судноплавних компаній. Внаслідок агресії значних уражень зазнала цивільна транспортна інфраструктура України, в тому числі об'єкти виробничої діяльності філій та була призупинена у більшій кількості робота морських портів України у зв'язку з неможливістю здійснювати обслуговування суден і пасажирів. Незважаючи на такі складні обставини, робота портів відновилася. Варто зазначити, що «Зернова угода» дозволила Україні значно збільшити об'єми перевалки, однак не дивлячись на її припинення порти продовжують свою роботу і демонструють непогані результати. У 2023 році морські порти України продемонстрували позитивні результати, незважаючи на труднощі, спричинені воєнним станом. В 2023 році морські порти України почали активно відновлювати свою роботу. Була проаналізована діяльність українських судноплавних компаній, такі як “Укрфері” та “Укррічфлот”.

Пандемія, закриття кордонів та обмеження в морських перевезеннях поставили перед компаніями галузі значні виклики, але багато хто з них продемонстрував здатність до швидкої адаптації та пошуку нових рішень. Українські судноплавні компанії зберігають свої позиції за рахунок великого флоту та розвиненої інфраструктури. Участь у зерновому коридорі та збільшення вантажообігу аграрної продукції є ключовими для зростання в 2024 році.

Судноплавні компанії COSCO Shipping та CMA CGM China – це два з найбільших міжнародних гравців у судноплавній індустрії, що забезпечують глобальні логістичні послуги. COSCO Shipping використовує комплекс механізмів для підвищення ефективності діяльності компанії, а саме модернізує флот, експлуатує великі судна, використовує новітні технології для оптимізації

процесів, співпрацює з іншими великими гравцями на ринку, інвестує в технології, що дозволяють знижувати екологічний вплив її діяльності, інвестує в розвиток портової інфраструктури, використовує передові стратегії управління запасами для мінімізації витрат на складування та обробку вантажів.

CMA CGM China є ефективною, високопродуктивною компанією за результатами економічних показників. Однак порівняно з COSCO Shipping, найбільшим китайським судноплавним гігантом, виявляє фінансові виклики, з якими стикається CMA CGM China. Основною проблемою є фінансова нестабільність. Діаграма Ісікави (або "риб'ячий скелет") є ефективним аналітичним інструментом, який є складовою стратегічного механізму підвищення ефективності компанії.

Для компанії CMA CGM China була розроблена діаграма Ісікави, яка показала, що проблема “ фінансова нестабільність ” несе за собою ряд ключових факторів, таких як регуляторні та правові, зовнішні, інформаційні, технічні та інфраструктурні, економічні фактори, а також фінансові ризики, конкуренція та управління витратами. І кожен фактор має ключові моменти, які компанія CMA CGM повинна проаналізувати та бути готовою до цих викликів.

Для того, щоб підвищити фінансову стійкість судноплавної компанії CMA CGM China та досягти механізму забезпечення ефективної діяльності компанії, як в COSCO Shipping було побудовано дерево рішень для компанії CMA CGM China на основі напрямків покращення організаційної структури, збільшення вантажообігу та екологічний напрямок. В результаті менш затратним кроком стало саме збільшення вантажообігу компанії через оптимізацію маршрутів. Саме оптимізація маршрутів зменшить витрати компанії на паливо, скоротить час доставки вантажу, що задовольнить клієнтів, підвищить їх лояльність та може привернути увагу інших клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов І.І. Теорія управління: підручник. Київ: Наукова думка, 2020.
2. Стратегічний менеджмент: основи теорії та практики. В.В. Боярчука. Київ.: Кондор, 2021.
3. Герасимова, О.В. Операційне управління у транспортних компаніях. Харків: Видавництво «Освіта», 2017.
4. Фінансовий менеджмент: Навч. Посібник. І.Ю. Зайцева. Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 250 с. URL: [https://document.kdu.edu.ua/info\\_zab/072\\_1338.pdf](https://document.kdu.edu.ua/info_zab/072_1338.pdf)
5. Мельник, О. П. Оптимізація транспортних маршрутів для судноплавних компаній. Харків: Сучасний підхід, 2019.
6. Міжнародна конвенція по запобіганню забрудненню з суден (МАРПОЛ 73/78). Лондон: ІМО, 2004
7. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління*. – 2012. – № 3. – С. 61-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2012\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13)
8. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26).
9. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/16\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf)
10. Кластер: формат взаємодії підприємців. У чому переваги неформального об'єднання різних бізнесів. URL: <https://msb.aval.ua>
11. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-9\\_0-pages-322\\_329.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-322_329.pdf)

12. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. Київ: «Кондор», - 2020.
13. Василенко В.О., Т.І. Ткаченко. Стратегічне управління: навч. посібн. , Київ: Видавництво ЦУЛ, 2019. – 396 с.
14. Гармідер, Л. Д. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 3. С.177 – 181.
15. Гречаніченко О.О. Сутність та особливості застосування факторів зовнішнього середовища в управлінні підприємством. Практика та досвід. 2020. № 23. С. 151–156. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2020/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/25.pdf)
16. Міжнародна конвенція по запобіганню забрудненню з суден 1973 року: Конвенція Міжнар. мор. орг. від 02.11.1973 р. : станом на 26 верес. 1997 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896\\_009#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_009#Text)
17. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Атіка, 2017. – 528 с.
18. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf).
19. Шиба О. А. Взаємозв'язок розвитку транспортної інфраструктури та економічного зростання. *Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2016. № 39. С. 286-296.
20. АМПУ. Адміністрація морських портів України. URL: <https://www.uspa.gov.ua/>
21. Ільницький К. Порти України 2018. Порти України. №3, 2018. С.6-7.
22. Міністерство інфраструктури України. Звіт про діяльність морських портів України за 2022 рік. Київ: Міністерство інфраструктури України, 2023. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36177.html>
23. Адміністрація морських портів України. Суднозаходи Дунайського регіону. URL: [https://www.uspa.gov.ua/project\\_category/passing-danube-region](https://www.uspa.gov.ua/project_category/passing-danube-region)

24. Малюта Л., Рудан В., Балусhevський К. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 153-164. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.153>.
25. Укрінформ. Актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-port>
26. Шульц С. Л., Луцків О. М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка*. 2022. №2 (104). С. 85-93. URL: [https://re.gov.ua/re202202/re202202\\_085\\_ShultsSL,LutskivOM.pdf](https://re.gov.ua/re202202/re202202_085_ShultsSL,LutskivOM.pdf)
27. ТОВ Судноплавна компанія «Укррічфлот». URL: <https://urf.ua/>
28. ТОВ Судноплавна компанія «Укрферрі». URL: <https://www.ukrferry.com/uk>
29. Українське Дунайське пароплавство (УДП). URL: <https://elevatorist.com/kompanii/581-ukrayinske-dunayske-paroplavstvo-udp>
30. COSCO Shipping Holdings. URL: <http://en.hold.coscoshipping.com/col/col25403/index.html>
31. COSCO Shipping Lines. URL: [https://lines.coscoshipping.com/lines\\_resource/pdf/quality2017en.pdf](https://lines.coscoshipping.com/lines_resource/pdf/quality2017en.pdf)
32. COSCO Shipping Ports. URL: <https://doc.irasia.com/listco/hk/coscoship/annual/2023/respress.pdf>
33. COSCO Shipping China. URL: <https://en.coscoshipping.com/>
34. COSCO Shipping Energy. URL: <http://en.energy.coscoshipping.com/col/col21114/index.html>
35. COSCO Shipping. Annual Results 2023. URL: [http://en.hold.coscoshipping.com/cms\\_files/filemanager/1664/attach/20243/223694A61A41EDCC7A71B6ACE6EAAD3B.pdf](http://en.hold.coscoshipping.com/cms_files/filemanager/1664/attach/20243/223694A61A41EDCC7A71B6ACE6EAAD3B.pdf)
36. CMA CGM. URL: <https://www.cma-cgm.com/>
37. APL. URL: <https://www.apl.com/>
38. CMA CGM CHINA. URL: <https://www.cma-cgm.com/local/china>

39. CMA CGM. Second-quarter 2024 financial results. URL: <https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/second-quarter-2024-financial-results>
40. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
41. Економіка підприємства: навч. посіб. Вігуржинська С. Ю., Басюркіна Н. Й., Свистун Т. В. Одеса: Гуляєва В. М. видавництво, 2018. 115 с.
42. Московчук А. Обґрунтування методики аналітичного забезпечення управління витратами суб'єктів господарювання: колективна монографія. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 159 с.
43. Московчук А.Т., Ліщук В.І. Факторний аналіз в системі управління витратами підприємств. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. Луцький національний технічний університет. Випуск 13 (49). Луцьк, 2017. С. 154–162.
44. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
45. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Managing for Quality and Performance Excellence*. 9th ed. Cengage Learning.
46. Управління витратами : навч. посіб. / М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, 2017. – 166 с.
47. Bohoris, G. I., & Hatzantonis, P. G. (2015). *Decision Making Tools for Lean Manufacturing: A Case Study Approach*. Springer.
48. CMA CGM. 2023 Annual Financial Results. URL: <https://www.hellenicshippingnews.com/wp-content/uploads/2024/02/23.02.2024-PR-CMA-CGM-2023-Annual-Financial-Results-.pdf>
49. Classification Trees. — <http://www.statsoft.com/textbook/stclatre.html>
50. Classification and Regression Trees (C&RT). — <http://www.statsoft.com/textbook/stcart.htm>

## АНОТАЦІЯ

В першому розділі було розглянуто теоретичні основи забезпечення ефективного функціонування судноплавної компанії, види моделей та механізмів для ефективного функціонування компанії. Також був розглянутий ряд факторів, що можуть впливати на ефективність судноплавних компаній. А також були розібрані теоретичні підходи щодо підвищення ефективності роботи судноплавних компаній.

У другому розділі було проаналізовано морську галузь України. Було розглянуто методи та заходи, як порти відновили свою роботу і підвищували її ефективність. Була проаналізована діяльність українських судноплавних компаній, з якими взаємодіють морські порти України, яку організаційну структуру мають вони, які результати мають по вантажообігу за останні роки і якими чином підвищували свою ефективність. Був здійснений аналіз діяльності китайської судноплавної компанії COSCO, її показники, результати та розглянуті заходи, завдяки яким компанія до сих пір є лідером морського ринку.

В 3-ому розділі була детально розглянута судноплавна компанія CMA CGM, проаналізовано її зовнішнє та внутрішнє середовище, її сильні та слабкі сторони, які саме фактори впливають на ефективність компанії, а також її результати, паралельно порівнюючи з результатами китайської судноплавної компанії COSCO. Були здійснені розрахунки показників ефективності використання основних засобів підприємства, трудових ресурсів, а також узагальнюючі показники ефективності діяльності судноплавної компанії CMA CGM China. Порівнюючи компанії, була виявлена проблема компанії CMA CGM China та графічно зображена за допомогою діаграми Ісікави. Обґрунтування рішення проблеми було зроблено завдяки побудові дерева рішень.

**Ключові слова :** “механізми”, “підходи”, “методи”, “ефективність функціонування”, “судноплавна компанія”, “підвищення ефективності”, “показники ефективності”, “морська галузь України”.

## ANNOTATION

The first section examined the theoretical foundations of ensuring the efficient functioning of a shipping company, types of models and mechanisms for the efficient functioning of the company. It also examined a number of factors that may affect the efficiency of shipping companies. It also analysed theoretical approaches to improving the efficiency of shipping companies.

The second section analysed the results of income and expenses of all ports in general in recent years, port cargo turnover, and the cargo turnover of each Ukrainian port. The methods and measures used by the ports to restore their operations and improve their efficiency were also considered. The activities of Ukrainian shipping companies with which Ukrainian seaports interact, their organisational structure, cargo turnover results in recent years and how they have improved their efficiency were analysed. The activities of the Chinese shipping company COSCO were analysed, its indicators, results and measures that make the company the leader of the maritime market are considered.

In Chapter three, the shipping company CMA CGM was examined in detail, its external and internal environment, its strengths and weaknesses, the factors that influence the company's efficiency, as well as its results were analysed, in parallel with the results of the Chinese shipping company COSCO. The article calculates the efficiency indicators of the use of fixed assets, labour resources, as well as generalised performance indicators of CMA CGM China. By comparing the companies, the problem of CMA CGM China was identified and graphically depicted using the Ishikawa diagram. The justification for solving the problem was made by building a decision tree.

**Keywords:** “mechanisms”, ‘approaches’, ‘methods’, ‘efficiency of functioning’, ‘shipping company’, ‘efficiency improvement’, ‘performance indicators’, ‘maritime industry of Ukraine’.













