

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

Кафедра економічної теорії та підприємництва на морському транспорті

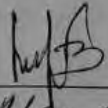
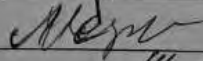
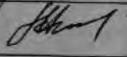
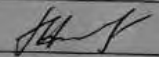
Кравцов Владислав Дмитрович

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
НА ТЕМУ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУДНОПЛАВНИХ  
КОМПАНІЙ В СИСТЕМІ РИНКА МОРСЬКОЇ ТОРГІВЛІ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник  
старший викладач  
Мезіна Л.В.

Здобувач вищої освіти   
Науковий керівник   
Завідуючий кафедрою   
Нормоконтроль 

Одеса 2025

Завдання на виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ В СИСТЕМІ РИНКУ МОРСЬКОЇ  
ТОРГІВЛІ**

| №  | Зміст окремих частин дослідження                                                                                                                                                                                     | Строк виконання | Фактично виконано |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1  | Мета кваліфікаційної роботи: дослідити теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентоспроможності судноплавних компаній і розробити практичні рекомендації щодо її підвищення в умовах глобальної конкуренції | вересень        | виконано          |
| 2  | Об'єкт дослідження: судноплавні компанії як суб'єкти ринку морських перевезень                                                                                                                                       | вересень        | виконано          |
| 3  | Предмет дослідження: механізми формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств у морській транспортній сфері                                                                                             | вересень        | виконано          |
| 4  | Вступ                                                                                                                                                                                                                | вересень        | виконано          |
| 5  | РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ                                                                                                                                | жовтень         | виконано          |
| 6  | РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ СУДНОПЛАВНОГО СТРУКТУРИ РИНКУ МОРСЬКОЇ ТОРГІВЛІ                                                                                                                                            | жовтень         | виконано          |
| 7  | РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН»                                                                                                                             | листопад        | виконано          |
| 8  | РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ В СУДНОПЛАВНІЙ ГАЛУЗІ                                                                                                                                                                        | листопад        | виконано          |
| 9  | Висновки                                                                                                                                                                                                             | листопад        | виконано          |
| 10 | Список використаних джерел                                                                                                                                                                                           | листопад        | виконано          |
| 11 | Формування ілюстративного матеріалу                                                                                                                                                                                  | грудень         | виконано          |
| 12 | Відгук керівника                                                                                                                                                                                                     | грудень         | виконано          |
| 13 | Рецензування                                                                                                                                                                                                         | грудень         | виконано          |
| 14 | Дата захисту                                                                                                                                                                                                         |                 |                   |

Здобувач вищої освіти Кравцов Владислав Дмитрович

Керівник Мезіна Л.В.

Завідувач кафедри [Голубкова І.А.]

## ЗМІСТ

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                         | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br/>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУДНОПЛАВНИХ<br/>КОМПАНІЙ.....</b> | <b>7</b>  |
| 1.1. Забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринку морської<br>торгівлі.....                         | 7         |
| 1.2. Фактори формування конкурентних переваг у судноплавній<br>галузі.....                                | 11        |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності<br>підприємств.....                               | 16        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ СУДНОПЛАВНОГО СТРУКТУРИ<br/>РИНКУ МОРСЬКОЇ ТОРГІВЛІ.....</b>                 | <b>21</b> |
| 2.1. Стан та збалансованість розвитку морського транспорту<br>комплексу.....                              | 21        |
| 2.2. Основні умови функціонування судноплавних компаній в системі<br>ринку морської<br>торгівлі.....      | 31        |
| 2.3. Роль судноплавного бізнесу та проблеми<br>розвитку.....                                              | 39        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br/>СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН».....</b>  | <b>46</b> |
| 3.1. Загальна характеристика і SWOT-аналіз ТОВ СП «Нібулон».....                                          | 46        |
| 3.2. Використання інноваційних технологій і цифрових рішень у<br>менеджменті.....                         | 51        |
| <b>РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ В СУДНОПЛАВНІЙ<br/>ГАЛУЗІ.....</b>                                             | <b>56</b> |
| 4.1. Стан і умови охорони праці на судноплавних<br>підприємствах.....                                     | 56        |

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2. Вимоги до безпеки морського транспорту згідно міжнародних норм..... | 61        |
| 4.3. Розробка заходів щодо поліпшення умов праці.....                    | 66        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                     | <b>72</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                   | <b>75</b> |

## ВСТУП

**Актуальність проблематики.** У контексті глобалізації світової економіки транспортна галузь виступає не лише як основа економічної діяльності, а й як ключовий елемент інтеграційних процесів. Серед пріоритетних напрямів розвитку національної економіки України особливе місце займає оновлення транспортної інфраструктури та ефективне використання її транзитного потенціалу для зміцнення економічних зв'язків із Європою. Геополітичне положення країни та створення сприятливих умов для розвитку морських перевезень визначають здатність України конкурувати на міжнародному ринку зовнішньої торгівлі.

Морська інфраструктура має низку істотних переваг у зовнішньоекономічній діяльності: низьку собівартість логістики, високу пропускну спроможність, здатність до перевезення великих обсягів вантажу за відносно низькою вартістю. Це робить її надзвичайно важливою в умовах глобалізованої економіки, де ефективне управління морською галуззю безпосередньо впливає на міжнародний імідж держави. Висока конкурентоспроможність морського транспортного сектору залежить від технічного рівня портів, модернізованих систем управління та відповідності світовим стандартам.

Успішна інтеграція України у світову економіку значною мірою спирається на розширення морського транзитного потенціалу. Це, своєю чергою, передбачає нарощування обсягів перевезень та підвищення ефективності функціонування інфраструктури. Основними пріоритетами мають стати: гарантування безпеки логістичних процесів, оптимізація швидкості обслуговування, залучення вантажопотоків транзитного та каботажного характеру, а також зниження витрат на надання транспортних послуг.

На сучасному етапі розвитку морська інфраструктура України демонструє неспроможність ефективно обслуговувати зростаючі обсяги вантажоперевезень. Значна частка основних фондів портової галузі є фізично та морально зношеною, що призводить до погіршення їх функціональної структури. Такий стан негативно впливає на загальну конкурентоспроможність українських морських перевезень. Як наслідок, вітчизняні морські торговельні порти поступово втрачають позиції на світовому ринку транспортних послуг, поступаючись місцем портам інших країн. На фоні цього особливої уваги потребує питання підвищення конкурентоспроможності морської інфраструктури, яка наразі поступається європейським аналогам за якістю обслуговування та оперативністю перевезень.

Отже, актуальність цього дослідження визначається нагальною потребою у формуванні ефективних рекомендацій щодо інтеграції української морської інфраструктури до системи Європейського Союзу. Це має сприяти підвищенню якості послуг портів, активізації зовнішньоекономічної діяльності та загальному зміцненню конкурентних позицій України на міжнародному рівні.

**Метою дослідження** є вивчення теоретичних засад і практичних аспектів формування конкурентоспроможності судноплавних компаній, зокрема в умовах ринку морської торгівлі, а також розробка дієвих стратегій для зміцнення позицій українських перевізників, з урахуванням сучасних викликів та можливостей.

**Об'єктом дослідження** є судноплавні компанії як суб'єкти ринку морських перевезень.

**Предметом дослідження** виступають механізми формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств у морській транспортній сфері.

**Завдання дослідження** включають:

- аналіз поняття конкурентоспроможності у контексті морської торгівлі та судноплавства;
- визначення ключових чинників, що впливають на конкурентні позиції компаній;
- огляд методичних інструментів оцінки конкурентоспроможності;
- вивчення стану та потенціалу розвитку морського транспортного сектору України;
- виявлення проблем, що стримують розвиток українського судноплавного бізнесу;
- розробка шляхів удосконалення діяльності компанії (на прикладі ТОВ СП «Нібулон»), включаючи інноваційні підходи в управлінні;
- аналіз стану охорони праці в галузі та пропозиції щодо її поліпшення відповідно до міжнародних стандартів.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез – для опрацювання теоретичних джерел та формування категоріального апарату; системний підхід – для вивчення взаємозв'язків між складовими конкурентоспроможності судноплавних компаній; SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність ТОВ СП «Нібулон»; порівняльний аналіз – для співставлення українських компаній із зарубіжними аналогами та ін.

**Наукова новизна дослідження** полягає у комплексному підході до аналізу факторів, що визначають конкурентоспроможність судноплавних компаній в умовах сучасного ринку морських перевезень, з акцентом на національний контекст України. Вперше запропоновано концептуальну модель посилення конкурентоспроможності на прикладі ТОВ СП «Нібулон» із урахуванням цифрових інструментів управління, інноваційних технологій та міжнародних стандартів безпеки. У роботі також уточнено критерії оцінки

конкурентоспроможності підприємств судноплавної галузі з урахуванням специфіки інтеграційних процесів до системи ЄС.

**Теоретичне значення** результатів дослідження полягає в уточненні категоріального апарату, що стосується конкурентоспроможності у сфері морських перевезень, а також у систематизації факторів та методів її оцінювання, що може слугувати основою для подальших наукових досліджень у галузі морської економіки та логістики.

**Практичне значення** полягає у можливості застосування запропонованих у роботі рекомендацій у діяльності українських судноплавних компаній для підвищення ефективності їх функціонування, конкурентоспроможності та відповідності сучасним міжнародним вимогам. Результати дослідження можуть бути корисними для управлінців, стратегів галузі, а також державних органів, відповідальних за розвиток морського транспорту.

**Структура роботи** охоплює вступ, чотири розділи, що послідовно розглядають теоретичні основи, практичний стан галузі, аналіз конкретного підприємства та питання охорони праці, висновки, список використаних джерел і додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ**

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ**

#### **1.1 Забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринку морської торгівлі**

У сучасному глобалізованому економічному середовищі ринок морської торгівлі відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності міжнародних товарообмінних процесів. У таких умовах конкурентоспроможність судноплавних компаній виступає одним з головних чинників їхнього успішного функціонування та розвитку. Цей термін слід розуміти як здатність компанії ефективно здійснювати свою діяльність на ринку, пропонуючи послуги, які за ціною, якістю, швидкістю виконання та рівнем обслуговування переважають або дорівнюють аналогічним показникам у конкурентів [45, с. 60].

Конкурентоспроможність у морському секторі формується під впливом ряду факторів, серед яких: рівень технічного оснащення флоту, наявність інноваційних технологій в управлінні логістичними процесами, якість обслуговування вантажовідправників, дотримання міжнародних норм безпеки, а також здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Значну роль у зміцненні конкурентних позицій відіграє державна підтримка, що включає оновлення портової інфраструктури, податкові пільги, розвиток цифрових сервісів та приєднання до міжнародних логістичних мереж. Для українських компаній, зокрема в умовах посилення інтеграції до європейського ринку, особливо важливо враховувати ці аспекти задля забезпечення сталого зростання та розширення частки на глобальному ринку перевезень.

Таким чином, конкурентоспроможність у сфері морської торгівлі є не лише економічною категорією, а й стратегічним орієнтиром, що визначає ефективність діяльності судноплавної компанії в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства, зокрема в галузі судноплавства, є інтегральним результатом наявності й ефективної реалізації конкурентних переваг. Водночас сама наявність окремих переваг не гарантує автоматичної ринкової першості — лише їх поєднання, системна реалізація та взаємопідсилення можуть забезпечити реальний вплив на споживача під час вибору постачальника послуг [2, с. 125].

На конкурентоспроможність впливають також зовнішні стратегічні та тактичні фактори, не залежні від дій самого підприємства: зміни попиту, економічні коливання, демографічні зрушення, екологічні ризики тощо. Згідно з підходом Юринець З. та колективу дослідників, стратегічні фактори — це довготривалі чинники, що впливають на положення підприємства на ринку, тоді як тактичні — короткострокові впливи, які потребують оперативного реагування [47, с. 212]. Саме тому глибоке дослідження природи конкурентних переваг є важливою умовою для побудови ефективної ринкової стратегії.

У процесі ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства особливої ваги набуває побудова гнучкої та багаторівневої системи управлінських рішень. Така система має бути орієнтована не лише на внутрішню оптимізацію ресурсів і процесів, а й на глибоке розуміння та оперативне реагування на зовнішні зміни. З урахуванням складної структури ринку, особливо у сферах, пов'язаних із наданням судноплавних чи логістичних послуг, важливо гармонізувати кілька ключових вимірів управлінського впливу. Зокрема, йдеться про товарний, регіональний і функціональний аспекти, які не можуть розглядатися ізольовано, оскільки саме їх взаємодія формує цілісну стратегічну модель підприємства [38, с. 130].

Товарний аспект управління зосереджується на якості, унікальності, типології та відповідності послуг очікуванням споживача. У випадку судноплавної галузі це може стосуватися не лише фізичних характеристик перевезень, а й таких параметрів, як надійність графіків, гнучкість у маршрутах, швидкість обробки вантажів, можливість мультимодального з'єднання тощо. Конкурентна боротьба за якість послуг дедалі більше зосереджується на нематеріальних складниках – рівні цифровізації сервісу, прозорості інформаційного обміну, індивідуалізації підходу до клієнта.

Регіональний аспект управління конкурентоспроможністю визначається специфікою географічного охоплення діяльності компанії, а також особливостями правового поля, інфраструктурної забезпеченості, митних режимів і логістичних коридорів. У кожному окремому регіоні можуть діяти різні правила гри, а отже, компанія повинна мати здатність адаптувати стратегії відповідно до регіонального контексту. Успішне охоплення нових географічних сегментів часто вимагає реконфігурації внутрішніх процесів і навіть перегляду самої бізнес-моделі.

Функціональний аспект передбачає детальну організацію всіх управлінських, логістичних, комунікаційних та інноваційних процесів, які забезпечують цінність послуги та ефективність її доставки. Рівень сервісу, швидкість прийняття рішень, автоматизація процесів, наявність резервних сценаріїв у разі збоїв, ступінь підготовки персоналу – усе це є невід'ємними елементами функціонального компонента конкурентоспроможності.

Формування конкурентних переваг підприємства повинно здійснюватися у межах замкнутого управлінського циклу, в якому кожна фаза логічно продовжує попередню й водночас створює підґрунтя для наступної. Цей цикл охоплює комплексну аналітичну діяльність, стратегічне планування та тактичне управління. Аналіз ринкової ситуації є базисом усіх подальших дій, адже лише на основі об'єктивної оцінки змін у зовнішньому середовищі можливе ефективне позиціонування підприємства. Постійний моніторинг конкурентів, нових технологій, змін у попиті, регуляторних

обмежень дає змогу не лише відслідковувати загрози, а й виявляти перспективні ніші [8, с. 339].

Паралельно з вивченням зовнішніх умов має проводитися поглиблена оцінка внутрішніх ресурсів компанії, її сильних і слабких сторін, реального виробничого потенціалу, кадрового забезпечення, фінансових резервів. Саме на перетині аналізу зовнішніх можливостей та внутрішніх спроможностей формується уявлення про джерела конкурентних переваг, які можуть забезпечити підприємству стійке положення на ринку.

Останнім, але не менш важливим етапом є пошук та інтеграція нових джерел конкурентних переваг, які мають не просто підтримувати поточний рівень ринкової ефективності, а забезпечувати проривні переваги в майбутньому. Це можуть бути інвестиції в інновації, цифровізація ланцюгів постачання, розвиток партнерських екосистем або створення унікальних клієнтських сервісів. Важливо, щоб усі ці зусилля були не випадковими, а інтегрованими в єдину управлінську архітектуру, що динамічно поєднує стратегічні орієнтири з оперативною гнучкістю [37, с. 107].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю не може бути зведене до окремих епізодичних рішень або локальних дій. Це – постійний і багаторівневий процес, який вимагає цілісного бачення, глибокої аналітики та технологічної готовності до змін. Саме така модель дозволяє підприємству не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й формувати власну траєкторію сталого зростання.

Тривалість збереження переваги визначається тим, як швидко знецінюються ресурси та здібності, на яких вона побудована. У цьому контексті важливо розрізняти: ресурси (матеріальні активи, транспортні потужності, фінансові засоби) та здібності (управлінський досвід, організаційна культура, здатність до інновацій).

Здібності підприємства зазвичай мають більшу довговічність, оскільки підприємство може підтримувати їх через оновлення ресурсів. Якщо ж конкуренти не мають змоги відтворити відповідні здібності (через

обмежений доступ до знань, досвіду чи складності організаційних змін), це забезпечує стабільну конкурентну перевагу.

Крім того, низька мобільність ключових ресурсів і здібностей обмежує можливості їх копіювання іншими учасниками ринку, що ускладнює процес вирівнювання конкурентних умов.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема в морській галузі, вимагає поєднання стратегічного бачення з оперативною адаптивністю до ринкових змін, аналітичної глибини та внутрішньої координованості процесів. У сфері судноплавства це означає врахування не лише якісних характеристик транспортних послуг, а й географічної специфіки ринків, логістичної організації, цифровізації сервісів та інфраструктурних особливостей. Комплексний підхід, що охоплює товарний, регіональний і функціональний аспекти, дозволяє суб'єктам морського бізнесу не просто реагувати на виклики середовища, а й створювати стійкі, довготривалі конкурентні переваги в умовах глобальної конкуренції та трансформації логістичних ланцюгів.

## **1.2 Фактори формування конкурентних переваг у судноплавній галузі**

Формування конкурентних переваг у судноплавній галузі зумовлюється постійним аналізом підприємствами ринкової ситуації, змін у попиті й пропозиції, а також прагненням до вдосконалення якості транспортних послуг і зниження витрат. Конкуренція спонукає компанії впроваджувати нові рішення, які забезпечують їм стійкі позиції на ринку.

Згідно з підходом Майкла Портера, конкурентні переваги формуються переважно за рахунок двох основних джерел: ефективного управління та оптимізації витрат. Управлінська перевага в судноплавстві проявляється у здатності надавати унікальні та високоякісні послуги шляхом впровадження сучасних методів менеджменту, цифрових рішень, автоматизації процесів

тощо. Витратна перевага полягає у зменшенні виробничих та експлуатаційних витрат, що може досягатися за рахунок інноваційних технологій, підвищення ефективності флоту, зниження витрат на паливо, ремонти та логістику [50, с. 40].

У контексті судноплавної галузі виділяють зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування конкурентних переваг (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Зовнішні та внутрішні фактори формування конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Зовнішні фактори охоплюють макро- та мезорівні, включаючи міжнародне регулювання морських перевезень, екологічні стандарти, політичну стабільність, наявність портової інфраструктури, рівень конкуренції в галузі тощо. Ці чинники, як правило, знаходяться поза межами прямого впливу підприємства.

Внутрішні фактори, навпаки, залежать від самої компанії й охоплюють організацію управління, використання сучасних ІТ-рішень у навігації та логістиці, кваліфікацію персоналу, ефективність маркетингових стратегій, стан флоту, та технологічний рівень обслуговування.

Таким чином, поєднання ефективного внутрішнього управління та здатності адаптуватися до зовнішніх умов визначає здатність судноплавної компанії до сталого розвитку та збереження конкурентних переваг на глобальному ринку.

У контексті формування конкурентних переваг у судноплавній галузі важливим джерелом виступає володіння підприємством унікальною інформацією про власну діяльність, а також наявність професійних навичок, які дозволяють ефективно аналізувати, обробляти та використовувати цю інформацію. Саме це забезпечує створення конкретних ринкових переваг.

До найбільш поширених джерел конкурентних переваг у транспортно-логістичному секторі належать: впровадження інноваційних технологій (зокрема автоматизованих систем управління флотом і навігації), зміни у вартості та структурі логістичних ланцюгів, поява нових запитів клієнтів (наприклад, зростання попиту на екологічні або мультимодальні перевезення), розвиток нових сегментів ринку, а також зміни регуляторних умов і ринкових правил.

Конкурентна перевага в судноплавстві розглядається як ключовий чинник успіху, що забезпечує підприємству стійке положення у порівнянні з іншими учасниками ринку. Узагальнюючи наукові підходи, можна виділити такі внутрішні джерела формування конкурентних переваг: наявність

висококваліфікованого персоналу, сприятливі умови для експлуатації та обслуговування флоту, створення нових логістичних або сервісних рішень, зниження експлуатаційних витрат, забезпечення високої якості послуг, гнучке управління ціноутворенням, оптимізація маршрутів тощо [40].

Варто зазначити, що формування конкурентної переваги є результатом впливу численних факторів, які можуть взаємодіяти між собою. У науковій літературі джерело конкурентної переваги часто розглядається як результат комбінації таких факторів.

Конкурентні переваги можуть виникати на різних рівнях — на рівні окремої послуги, компанії, галузі або навіть національної економіки. Вони можуть мати короткостроковий чи довгостроковий характер, бути унікальними або легкими для імітації. Їхній розвиток залежить не лише від внутрішніх зусиль компанії, а й від дії зовнішніх, часто неконтрольованих умов. При цьому одні й ті самі фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентні переваги в залежності від ринкової ситуації.

Таким чином, ефективне поєднання джерел і факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, є критично важливим для успіху підприємств судноплавної галузі у динамічному глобальному середовищі.

Одним із ключових факторів успіху підприємства у сфері судноплавства виступає співвідношення "ціна–якість". Варто враховувати, що переваги, зумовлені ціною, можуть мати ситуативний характер: товар або послуга, яка є вигідною за ціною в одному регіоні, може втратити цю перевагу в іншому через локальні економічні умови. Ба більше, навіть продукт, що раніше зазнав комерційного краху, може набути конкурентної цінності внаслідок ринкових зрушень — наприклад, через зміну валютного курсу, інфляцію, відхід конкурента з ринку або ефективну рекламну кампанію.

Якість судноплавних послуг визначається не лише відповідністю технічним стандартам, а й здатністю задовольняти індивідуальні потреби

клієнтів, включно з часом доставки, безпекою вантажу, клієнтським сервісом тощо. Відтак, конкурентна перевага є відносним поняттям, тісно прив'язаним до конкретних ринкових умов, і не може бути універсальною для всіх ситуацій.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств не просто володіння конкурентними перевагами, а здатності формувати такі, що забезпечують стабільне й довготривале лідерство. Витривалість цих переваг зумовлена трьома ключовими чинниками. Перш за все, вирішальним є рівень, на якому сформована перевага. Якщо вона базується на легко копіюваних факторах, таких як дешева робоча сила чи доступ до недорогих ресурсів, її ефективність буде нетривалою. Натомість, значно довше зберігаються ті переваги, які створюються завдяки інвестиціям у патентовані технології, унікальні продукти, якісний сервіс, високий рівень довіри споживачів або складну логістичну інфраструктуру. Ще менш стабільними є переваги, що ґрунтуються лише на низьких витратах, адже вони можуть швидко втратити актуальність у результаті технологічних змін або появи нових альтернативних пропозицій [14, с. 60].

Водночас, не менш важливим є і обсяг наявних конкурентних переваг. Підприємства, що розраховують лише на одну сильну сторону, залишаються вразливими до цілеспрямованих дій з боку конкурентів. Навпаки, компанії, які одночасно забезпечують якість, ефективну вартість, гнучке обслуговування і технологічну інноваційність, можуть значно впевненіше утримувати свої позиції.

Однак головною умовою стабільності лідерства є безперервне вдосконалення. Жодна конкурентна перевага не є сталою. У морській галузі це означає необхідність постійного оновлення флоту, впровадження цифрових рішень у логістиці, інтеграції новітніх сервісів перевезення та адаптації до змін ринку. Тільки ті підприємства, що зберігають динаміку розвитку, можуть ефективно протистояти конкуренції та формувати стійке ринкове домінування.

Таким чином, конкурентна перевага у судноплавній галузі є результатом динамічної взаємодії ринкових умов, стратегічних рішень і здатності підприємства адаптуватися до змін. Тільки постійне вдосконалення та розширення спектра конкурентних чинників дозволяє компанії зберігати провідні позиції на ринку.

Формування конкурентних переваг у судноплавній галузі є багатофакторним процесом, що потребує комплексного підходу та глибокого стратегічного бачення. На відміну від галузей із простішими умовами входу, судноплавство вимагає значних капіталовкладень, високої технічної оснащеності, а також гнучкості в адаптації до змін зовнішнього середовища. Конкурентні переваги в цій сфері не можуть бути випадковими або короткостроковими – вони мають ґрунтуватися на системному розвитку, впровадженні інновацій, ефективному управлінні ресурсами, цифровізації логістичних процесів і створенні високого рівня обслуговування.

Таким чином, конкурентоспроможність судноплавної компанії визначається не стільки наявністю одного сильного ресурсу чи переваги, скільки здатністю постійно розвивати, поєднувати й оновлювати свої джерела конкурентних переваг у відповідь на глобальні виклики і динаміку морських перевезень.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств**

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища питання оцінки конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Зважаючи на те, що конкурентоспроможність є багатофакторним поняттям, її вимірювання потребує системного і методично вивіреного підходу. Методичні засади оцінювання конкурентних позицій підприємств формуються на перетині економічного аналізу, стратегічного управління, маркетингу та ресурсного менеджменту. Різноманітність наявних підходів

пояснюється складністю самої категорії конкурентоспроможності, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств є важливою складовою стратегічного управління та маркетингу. Вона дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити його позиції на ринку, а також сформуванати ефективну стратегію розвитку. Існує низка методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, які можна класифікувати за різними критеріями (рис. 1.2).

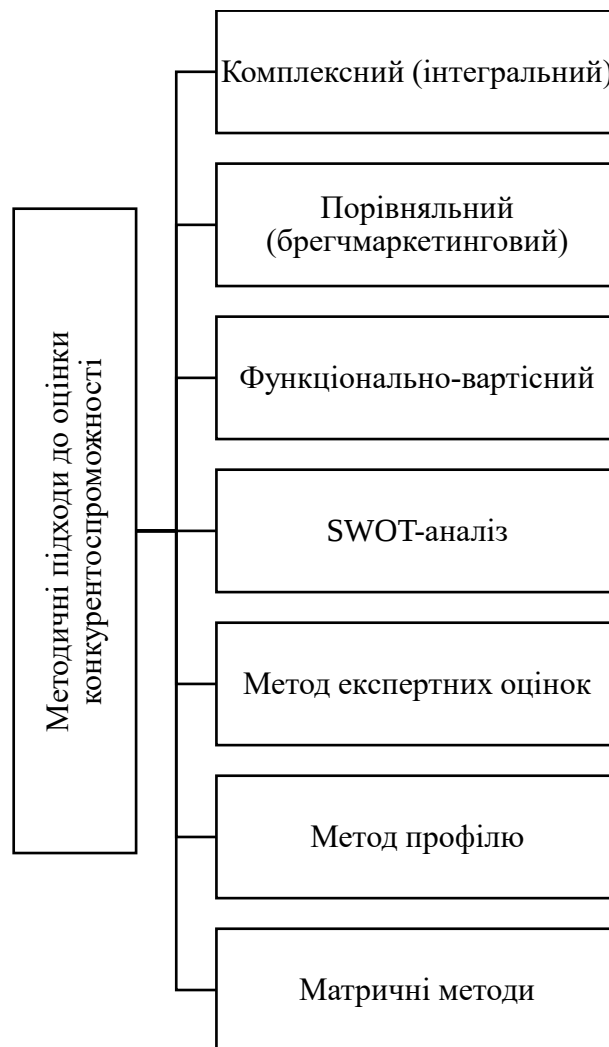


Рис. 1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності

*Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати комбінацію кількох підходів залежно від цілей

аналізу, специфіки підприємства та доступності інформації. Поєднання якісних і кількісних методів дозволяє отримати глибший і більш обґрунтований результат.

Загалом, у науковій та прикладній літературі простежується кілька концептуальних підходів до оцінки конкурентоспроможності. Одним із найбільш поширених є комплексний підхід, що передбачає побудову інтегрального показника конкурентоспроможності на основі зваженої сукупності часткових критеріїв. До таких критеріїв можуть належати якість продукції, рівень цін, гнучкість логістичних процесів, фінансові результати, клієнтоорієнтованість, інноваційна спроможність тощо. В кожному окремому випадку підприємство або аналітик формує перелік релевантних показників і визначає їх вагу, що дозволяє виявити позицію компанії відносно середньогалузевого або еталонного рівня. Перевагою даного підходу є його універсальність і можливість кількісного порівняння підприємств. Недоліком, однак, виступає високий рівень суб'єктивізму при визначенні вагових коефіцієнтів [13].

Іншим напрямом у методології оцінки конкурентоспроможності виступає функціонально-вартісний підхід, який базується на визначенні співвідношення між витратами підприємства та тією цінністю, яку споживач отримує у результаті використання продукції або послуг. Такий підхід акцентує увагу на ефективності внутрішніх процесів підприємства та їх здатності створювати додану вартість. Конкурентоспроможність у цьому випадку розглядається як результат узгодження інтересів виробника і споживача: чим нижча собівартість при збереженні високої якості, тим вищим буде рівень привабливості підприємства на ринку.

З позицій стратегічного управління значного поширення набув ресурсно-компетентнісний підхід. У межах цього підходу конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства ефективно використовувати свої унікальні ресурси та компетенції, які важко відтворити або скопіювати. Це може включати як матеріальні ресурси (технологічне

обладнання, інфраструктуру), так і нематеріальні активи (інтелектуальна власність, бренд, управлінський досвід, кваліфікація персоналу). На відміну від попередніх, цей підхід зосереджується не стільки на результатах діяльності підприємства, скільки на його потенціалі до утримання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

У маркетинговій площині конкурентоспроможність розглядається як ступінь сприйняття підприємства та його продукції споживачами на цільовому ринку. Відповідно, оцінювання здійснюється через вивчення споживчої лояльності, брендової впізнаваності, частки ринку, позиціонування у свідомості клієнтів. Застосовуються методи опитування, фокус-груп, аналіз даних продажів. Такий підхід є надзвичайно важливим у сегментах із високим ступенем диференціації товарів, де емоційне або ціннісне сприйняття продукції має вирішальне значення [19, с. 155].

Варто окремо розглянути також підхід на основі SWOT-аналізу, що дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Хоча цей інструмент не дає кількісної оцінки, він є невід'ємною частиною стратегічного планування, оскільки дозволяє сформулювати напрями підвищення конкурентоспроможності на основі глибокого розуміння ринкового контексту.

До інструментів сучасного стратегічного аналізу також належить метод бенчмаркінгу, за допомогою якого підприємства порівнюють власні бізнес-процеси, показники ефективності, витрат або якісні характеристики з лідерами галузі. Цей метод дозволяє не лише виявити розрив у рівнях конкурентоспроможності, а й визначити практичні напрямки для вдосконалення.

Таким чином, кожен із розглянутих підходів має свої переваги та обмеження, і доцільність їх використання залежить від конкретної мети оцінювання, специфіки підприємства, доступності інформації та характеру ринку. У прикладному аспекті часто практикується поєднання кількох підходів, що дозволяє здійснити більш повний і об'єктивний аналіз

конкурентних позицій підприємства. Наукове обґрунтування вибору методичного інструментарію є важливою умовою підвищення достовірності та практичної цінності результатів дослідження.

Отже, оцінка конкурентоспроможності у морській галузі потребує специфічного методичного підходу, який дозволяє інтегрувати різнорівневі параметри — від продуктивності флоту до здатності компанії ефективно управляти маршрутами, портовими зв'язками, логістичними вузлами та зовнішніми ризиками. Важливо, що підприємства морського транспорту функціонують у надзвичайно конкурентному глобальному середовищі, де мінімальна неефективність може призвести до втрати стратегічних позицій. Саме тому доцільно використовувати комплексні оцінки, що поєднують аналіз фінансово-економічного стану із системним моніторингом ринкової динаміки, нормативно-правових змін, технічної модернізації флоту, рівня цифрової трансформації та якості наданих послуг.

Ключовими напрямками методичного аналізу мають виступати: визначення рівня адаптивності до глобальних викликів (зокрема — змін кліматичної політики та стандартів ІМО), оцінка інноваційного потенціалу у впровадженні "зелених" технологій та цифрових рішень, а також вимірювання ступеня інтеграції в міжнародні логістичні ланцюги. Технологічна готовність до автоматизації операцій, ефективність експлуатації суден, прозорість управлінських процесів, рівень забезпечення безпеки й екологічних стандартів — усе це має бути враховано в сучасних методиках аналізу конкурентоспроможності [45].

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності підприємств морської галузі потребує науково обґрунтованого, системного і динамічного підходу, який дозволяє не лише виявляти наявні конкурентні переваги, а й прогнозувати перспективи їх підтримки або втрати в умовах постійної трансформації морських перевезень. Формування ефективних методик вимагає врахування взаємодії внутрішніх резервів підприємства з

глобальними тенденціями ринку, що дозволяє забезпечити сталий розвиток і стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ СУДНОПЛАВНОГО СТРУКТУРИ РИНКУ МОРСЬКОЇ ТОРГІВЛІ

#### **2.1. Стан та збалансованість розвитку морського транспорту комплексу**

У сучасних умовах ефективне ведення бізнесу вимагає орієнтації не лише на внутрішній, а й на глобальний ринок. Зростання вартості енергоносіїв, підвищення цін на паливо, посилення нормативних вимог до транспорту, посилена увага до екології та покращення стандартів життя населення — усе це зумовлює потребу у пошуку найбільш вигідного способу доставки товарів незалежно від місця знаходження споживача та його потреб.

У таких умовах морські вантажні перевезення стають одним з пріоритетних варіантів транспортування. Вони дозволяють здійснювати перевезення великих обсягів вантажу, незалежно від їхніх розмірів чи ваги, що часто є проблематичним для авіаційного чи автомобільного транспорту. За оцінками фахівців, саме морські перевезення є найекономічнішими та наймасовішими у сфері міжнародної торгівлі. Їх розвиток упродовж останніх десятиліть суттєво вплинув на трансформацію світової економіки [2, с. 56].

Становлення та функціонування підприємств морського сектора в умовах сьогодення є вкрай ускладненим. Внаслідок повномасштабної агресії російської федерації проти України робота більшості портів на півдні країни фактично зупинена. Після 24 лютого 2022 року втрачено безпечний доступ до морських шляхів у Чорноморсько-Азовському регіоні, що критично позначилося на здійсненні експортно-імпортних та внутрішніх перевезень вантажів.

У 2021 році обсяг морських перевезень в Україні становив 153,3 млн тонн, а за попередніми прогнозами у 2022 році мав досягти 161,2 млн тонн.

Водночас через блокування судноплавства Україна щоденно зазнає збитків, які, за підрахунками, сягають 170 млн доларів США.

До початку війни морські порти були стратегічно важливими для експорту основної частини української продукції — сільськогосподарських товарів, продукції металургії, хімічної промисловості тощо. У 2021 році ці галузі забезпечили понад 55 млрд доларів США надходжень до бюджету. Близько 70% усього експорту здійснювалося саме морем (приблизно 47 млрд доларів США). Зокрема, поставки зернових, руди, металу та рослинної олії майже повністю залежали від морських перевезень.

Морський транспорт уже багато десятиліть залишається невід'ємною частиною глобальної логістики. У морських водах світу щодня курсує понад 6000 суден, а щорічний обсяг контейнерних перевезень сягає приблизно 530 мільйонів одиниць. Це робить морське судноплавство найдоступнішим і найбільш економічним способом з'єднання світових ринків.

Однак галузь стикається з рядом серйозних викликів (рис. 2.1).

Відновлення морської галузі після зовнішніх потрясінь — процес складний і довготривалий. На відміну від авіаційного чи автомобільного транспорту, в морському секторі передбачити більшість загроз заздалегідь майже неможливо. Через високу вартість операцій і складну структуру ланцюгів постачання, будь-який збій у функціонуванні судноплавних ліній може призвести до значних фінансових втрат [6, с. 67].

Значне зростання споживчих витрат, зокрема на товари, придбані через інтернет, у поєднанні з логістичними ускладненнями та порушеннями в ланцюгах поставок, стало причиною того, що в 2021 році вартість контейнерних перевезень зросла у п'ять разів порівняно з допандемічним періодом. Найвищі тарифи було зафіксовано на початку 2022 року, що спричинило подорожчання великої кількості товарів.

|                            |                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадровий дефіцит           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Морська професія вимагає тривалого навчання та високого рівня кваліфікації, що знижує приплив нових кадрів</li> </ul>                                                            |
| Екологічні виклики         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сучасні стандарти зменшення викидів, підвищення паливної ефективності та впровадження енергозберігаючих технологій потребують значних інвестицій у модернізацію флоту</li> </ul> |
| Втрати вантажу             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Частина контейнерів втрачається через штормові умови, що шкодить репутації перевізників і завдає економічних збитків.</li> </ul>                                                 |
| Наслідки пандемії COVID-19 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відновлення морських логістичних ланцюгів триває, що обмежує їхню ефективність</li> </ul>                                                                                        |
| Політична нестабільність   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Геополітичні конфлікти впливають на стабільність маршрутів та доступ до портів</li> </ul>                                                                                        |
| Зростання витрат           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нові податкові та митні збори, зростаючі витрати на обслуговування суден ускладнюють операційну діяльність</li> </ul>                                                            |

Рис. 2.1. Виклики судноплавної галузі

*Джерело: побудовано автором на основі [20]*

У цих умовах виникає потреба у гнучкій, стійкій та добре організованій системі морських перевезень, здатній швидко адаптуватися до глобальних змін.

Також фрахтові ставки на сипучі вантажі, зокрема зерно, зросли через наслідки війни в Україні, пандемії та глобальної логістичної кризи. Згідно з дослідженнями UNCTAD, це може спричинити підвищення цін на продукти харчування на 1,2%, при цьому найбільше це вдарить по країнах з низьким і середнім рівнем доходів.

У сучасних умовах зростаючої глобалізації, зміни клімату, енергетичних криз та геополітичних викликів морський транспорт дедалі більше виступає основою світової логістики. В Україні його значення особливо зросло через обмеження інших видів перевезень. Разом із цим, порушення функціонування портів та блокада Чорного моря після 2022 року стали критичними чинниками дестабілізації морського транспортного комплексу країни.

У 2024 році світова торгівля демонструє відновлення з позитивною динамікою, яка розпочалась у другій половині 2023 року. Загальний обсяг світової торгівлі, за прогнозами ЮНКТАД, досягне рекордних 33 трлн доларів США, що на 1 трлн доларів більше, ніж у 2023 році. Це зростання зумовлене переважно розвитком торгівлі послугами (+7% за рік), тоді як торгівля товарами зростає на близько 2%, залишаючись нижчою за пікові значення 2022 року.

Значну роль у зростанні відіграли ІКТ-сектор та легка промисловість, тоді як автомобільна, текстильна та енергетична галузі демонстрували спад. Торгівля товарами та послугами залишалась позитивною протягом усього 2024 року, хоча зростання послуг у другій половині дещо сповільнилось.

Особливою ознакою 2024 року є переважання зростання в розвинених країнах, у той час як регіони, що розвиваються, включно зі Східною Азією, зафіксували стагнацію або негативну динаміку. Очікується, що у 2025 році на світову торгівлю можуть вплинути нові торговельні війни, протекціоністська політика США, посилення торговельних обмежень та геополітична напруга.

Таблиця 2.1

## Ключові показники світової торгівлі у 2024 році (за даними UNCTAD)

| Показник                                  | Значення (2024)                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Загальний обсяг світової торгівлі         | ≈ 33 трлн дол. США (+3,3% порівняно з 2023)                              |
| Зростання торгівлі товарами               | +2% p/p                                                                  |
| Зростання торгівлі послугами              | +7% p/p                                                                  |
| Зростання торгівлі розвинених країн       | +3% (імпорт) / +2% (експорт) (Q3 2024)                                   |
| Зростання торгівлі країн, що розвиваються | -1% (імпорт) / +1% (експорт) (Q3 2024)                                   |
| Найкращі сектори                          | ІКТ, одяг                                                                |
| Сектори зі спадом                         | Авто, енергія, метали, текстиль                                          |
| Прогноз на 2025 рік                       | Невизначений, можливе гальмування через нові мита та геополітичні ризики |

*Джерело: побудовано автором на основі [20]*

У 2023–2024 роках логістична система України залишалася в умовах глибокої кризи, спричиненої триваючою повномасштабною агресією РФ та блокадою ключових морських портів у Чорному морі. Закриття або часткове функціонування портів, зокрема Маріуполя, Бердянська, Скадовська, а також обмежений доступ до портів Одеси, Південного та Чорноморська, призвели до різкого зниження обсягів морських перевезень та переорієнтації експортних потоків на альтернативні маршрути.

Станом на 2024 рік, обсяг морських вантажоперевезень в Україні залишається майже у п'ять разів меншим у порівнянні з довоєнним рівнем 2021 року. Через постійну загрозу атак дронами, мінну небезпеку в акваторії та обмеженість судноплавних коридорів, морська логістика є нестабільною і непрогнозованою. Такі умови значно підвищують тарифні ставки, вартість страхування вантажів та ризики зриву контрактів, що негативно впливає на міжнародну торгівлю України.

У відповідь на обмеження, Україна спільно з міжнародними партнерами реалізує стратегію переорієнтації логістичних маршрутів:

- розширення перевалки через дунайські порти (Рені, Ізмаїл),
- зростання навантаження на автомобільну й залізничну логістику,
- активізація мультимодальних перевезень до портів країн ЄС.

Хоча дунайські порти значно посилили свою роль, вони не можуть повноцінно компенсувати втрати морських перевезень. Пропускна здатність обмежена, інфраструктура потребує модернізації, а географічне розташування ускладнює обслуговування великих обсягів аграрної продукції та металу.

Попри часткове розблокування «зернового коридору» в окремі періоди 2023 року, ситуація залишається крихкою, і будь-яке загострення в Чорноморському регіоні здатне знову паралізувати морське сполучення.

Згідно з останнім звітом UNCTAD, саме блокада українських портів стала одним із головних глобальних чинників, що спричинив зростання цін на продовольство у країнах, що розвиваються, а також підвищення вартості морських фрахтів на зерно та сировину

Разом з тим, міжнародна практика демонструє приклади успішного відновлення морських перевезень через інтеграцію в мультимодальні ланцюги та модернізацію портової інфраструктури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Ключові проблеми та можливості морського транспорту України

| Проблеми                             | Можливості                                         |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Блокада портів                       | Відкриття нових логістичних коридорів через Дунай  |
| Зношеність флоту та обладнання       | Інвестиції в оновлення флоту                       |
| Відтік кадрів                        | Підвищення кваліфікації моряків через держпрограми |
| Висока залежність від експорту зерна | Диверсифікація номенклатури вантажів               |

*Джерело: побудовано автором на основі [23]*

Підсумовуючи, можна зазначити, що збалансований розвиток морського транспортного комплексу України у найближчій перспективі залежить від низки чинників: політичної стабільності, міжнародної підтримки, модернізації інфраструктури та діджиталізації логістики. Особливе значення матиме інтеграція до європейської транспортної мережі та адаптація до світових екологічних стандартів.

За даними Європейської конфедерації судноплавства (ECSA), у 2020 році Україна входила до групи країн з малим обсягом морських перевезень — усього 26 млн тонн, що становить менш ніж 0,5% від загальносвітового показника. До цього ж кластеру належать країни Центральної та Східної Європи, а також деякі держави Азії, Африки та Латинської Америки, які мають слабо розвинену морську інфраструктуру.

Натомість провідними країнами за обсягами морських перевезень залишаються Китай, Японія, США, Південна Корея, Німеччина, Нідерланди, Сінгапур, Бельгія, Велика Британія та інші. Їхній досвід може слугувати прикладом для України при формуванні стратегії розвитку власного морського сектору.

Варто враховувати, що морські перевезення залежать від багатьох динамічних чинників: політичної стабільності, економічної ситуації, природних катастроф. У воєнних умовах об'єктивно оцінити поточний потенціал морської логістики України досить складно.

Попри деяке зниження фрахтових ставок з середини 2022 року, вони залишаються вищими за рівень до COVID-19, особливо у сфері транспортування енергоносіїв. Через нестабільність глобальної ситуації морські перевезення надалі залишатимуться затратними та піддатливими до цінових коливань.

На тлі поступового відновлення світової економіки у 2023–2024 роках, глобальний обсяг морських вантажів продовжив зростання. За оцінками ЮНКТАД, загальний обсяг світової морської торгівлі у 2024 році наблизився до рекордної позначки 33 трлн доларів США, що на 3,3% більше, ніж у

попередньому році. Основне зростання забезпечила торгівля послугами, тоді як перевезення товарів залишилися нижчими за пікові значення 2022 року. Найактивніша динаміка фіксувалась у розвинених країнах, тоді як у регіонах, що розвиваються — зокрема в Східній Азії — спостерігалось уповільнення або стагнація. Азійський регіон, як і раніше, відіграє ключову роль у глобальній морській логістиці: на його частку припадає значна частина вантажопотоків, хоча темпи зростання у 2024 році дещо знизилися через геополітичні ризики та зменшення зовнішнього попиту (рис. 2.2).

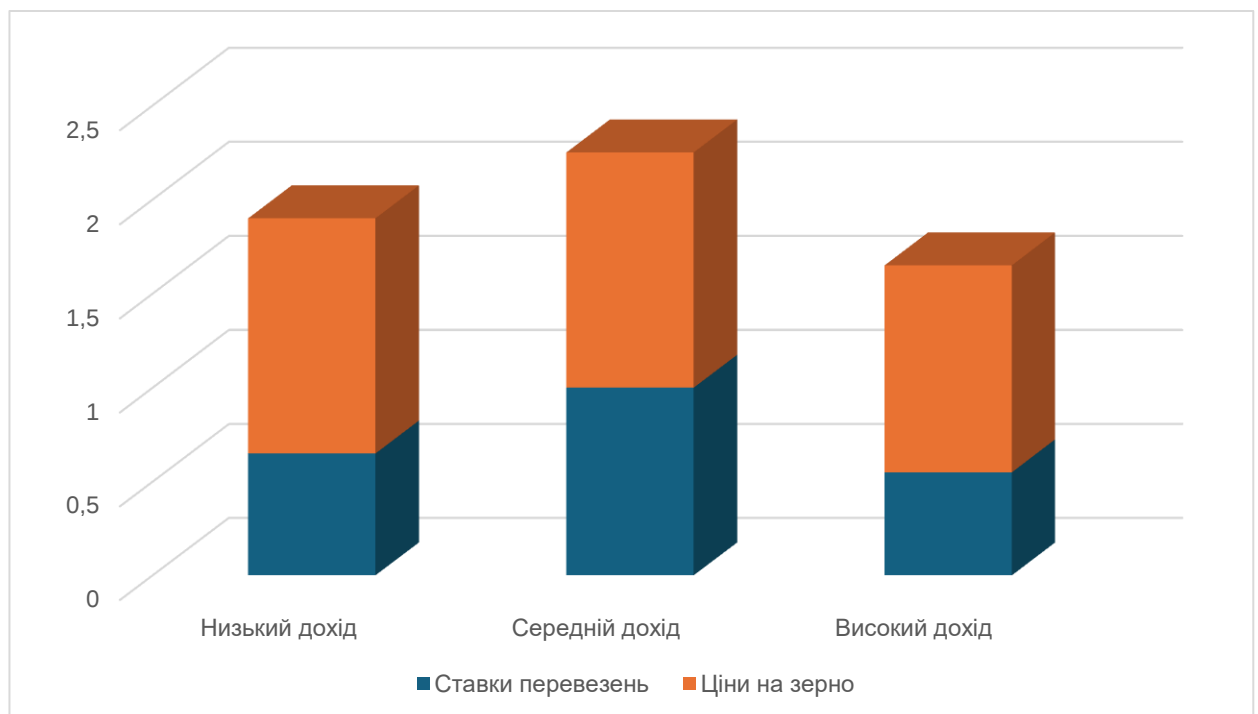


Рис. 2.2. Вплив вищих ставок на перевезення насипних вантажів і зерна на споживчі ціни продуктів харчування

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Незважаючи на відновлення світової морської торгівлі у 2024 році, рівень глобальної економічної невизначеності та логістичних ризиків залишається надзвичайно високим. Інфляційний тиск, зростання вартості життя та нестабільність споживчого попиту у низці регіонів продовжують стримувати темпи зростання торгівлі. Хоча Китай зняв більшість обмежень,

пов'язаних з COVID-19, наслідки жорсткої карантинної політики попередніх років усе ще впливають на глобальні виробничі ланцюги, а геополітична нестабільність, зокрема триваюча війна в Україні, продовжує дестабілізувати світові ринки продовольства, енергоресурсів і добрив.

За прогнозами UNCTAD, у 2024 році глобальна торгівля зросте на близько 3,3%, головним чином завдяки сектору послуг. Однак зростання обсягів торгівлі товарами залишається помірним, на рівні близько 2%, і не перевищує доповідних показників. Перспективи на 2025 рік залишаються невизначеними — очікуються можливі зміни у торговельній політиці США, зростання кількості протекціоністських заходів, що може спричинити нові торговельні війни та обмеження.

Серйозною проблемою, яка посилюється у 2023–2024 роках, є вплив морського транспорту на клімат. Викиди парникових газів залишаються на високому рівні, зокрема через велику частку застарілих суден. За даними ЮНКТАД, середній вік флоту продовжує зростати — понад 21 рік за кількістю суден і понад 11 років за вантажопідйомністю, що свідчить про уповільнення темпів оновлення судноплавного парку. Це пов'язано з невизначеністю у сфері альтернативного палива, екологічних стандартів та інвестиційних ризиків. Основними джерелами викидів залишаються контейнеровози, балкери та судна для перевезення генеральних вантажів, які у 2024 році забезпечили більшу частку глобального морського трафіку (рис. 2.3).

Незважаючи на нагальну потребу у модернізації флоту, зокрема суден, здатних працювати на альтернативному екологічно чистому паливі та взаємодіяти з цифровими логістичними платформами, обсяги світового суднобудування у 2023–2024 роках залишаються недостатніми. Продовжується тенденція до старіння флоту: середній вік суден за кількістю вже перевищує 21 рік, а за вантажопідйомністю — 11,5 року, що свідчить про уповільнення темпів оновлення через інвестиційну та технологічну невизначеність.

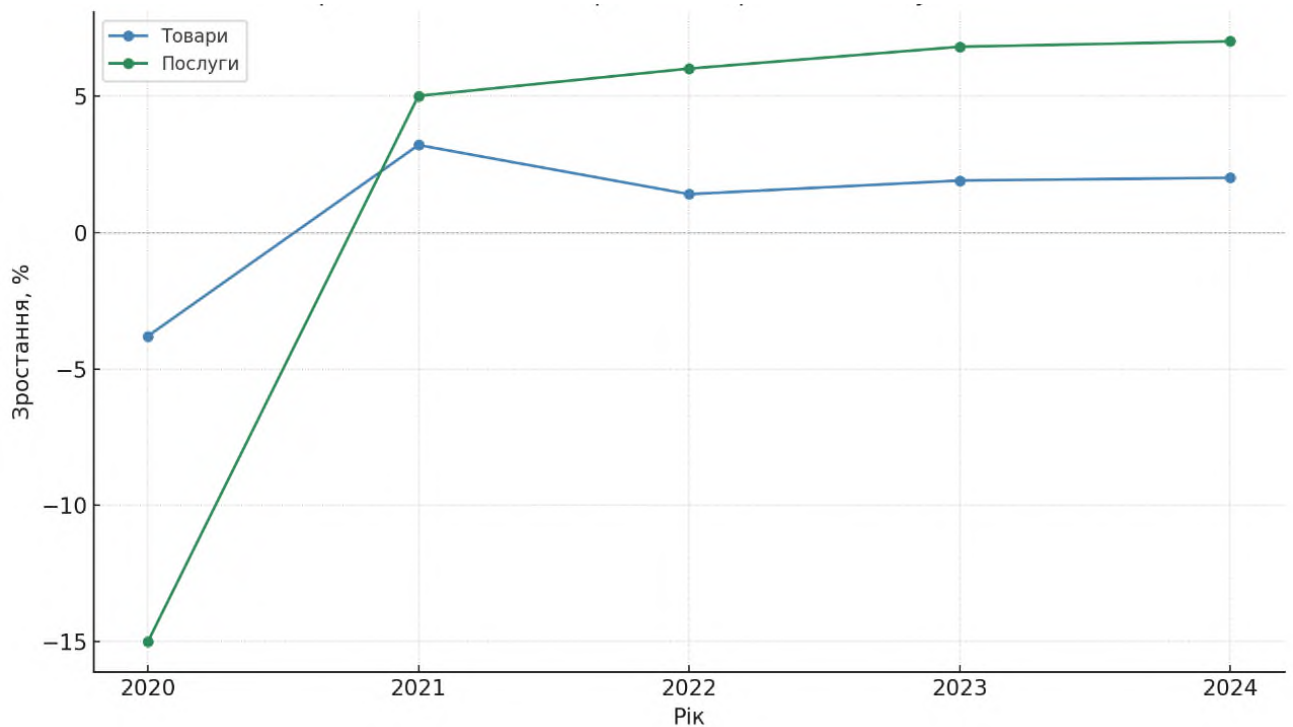


Рис. 2.3. Темпи зростання морської торгівлі: оцінки UNCTAD  
(2020-2024 pp)

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Паралельно з цим зростає потреба в адаптації портової інфраструктури до кліматичних змін, зокрема в регіонах із високим рівнем кліматичної вразливості (наприклад, островні держави, узбережжя Південної Азії та Африки). Ці регіони потребують переоснащення портів для роботи з новими типами суден і обробки зростаючих обсягів вантажів в умовах зростаючих погодних ризиків.

Хоча у 2024 році глобальна торгівля демонструє стабільне зростання, контейнерні перевезення залишаються найбільш напруженим сегментом логістики. Зафіксовано перевантаження логістичних ланцюгів, зростання часу обороту суден і нестачу потужностей у ключових хабах. Незначне зниження попиту на контейнерні перевезення в другій половині 2024 року сприяло певному зниженню фрахтових ставок, проте загальне навантаження на інфраструктуру залишається значним (рис. 2.4).

Важливою характеристикою сучасного флоту, що безпосередньо впливає на ефективність морської логістики, екологічну безпеку та здатність до переходу на альтернативні види палива, є середній вік суден. У 2024 році, згідно з аналітичними даними ЮНКТАД, спостерігається тенденція до старіння світового флоту. Це пов'язано зі складністю інвестування в оновлення суден через високу вартість, невизначеність у сфері регулювання викидів, а також невизначені перспективи щодо майбутнього типу палива. На рисунку нижче представлено розподіл середнього віку суден різних типів станом на 2024 рік.

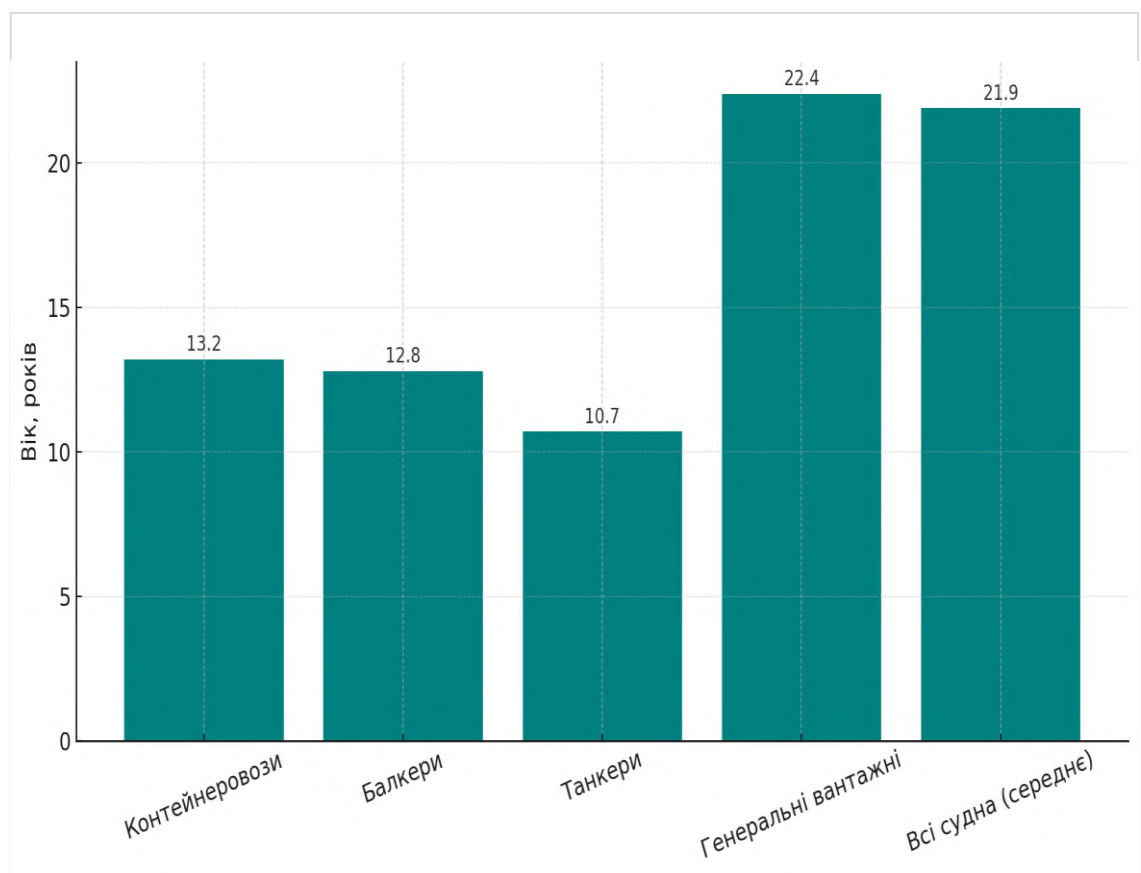


Рис. 2.4. Середній вік суден за типами (2024 рік)

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Як видно з рис. 2.4, найстарішими є судна для перевезення генеральних вантажів, середній вік яких перевищує 22 роки. Це свідчить про знижену ефективність та підвищену екологічну вразливість даного сегменту флоту. Водночас танкери та балкери мають дещо молодший флот, проте і тут

середній вік перевищує 10 років, що також є викликом у контексті переходу на «зелені» технології. Така ситуація потребує стимулювання модернізації судноплавства на глобальному рівні, зокрема через міжнародні фінансові механізми та регуляторну підтримку інвестицій у «зелені» технології та цифрову трансформацію галузі.

У глобальному контексті останніх років спостерігається суттєве зниження ефективності морських сполучень, що стало результатом як структурних змін у сфері логістики, так і політичних та економічних викликів, зокрема пандемії, військових конфліктів, зміни торгових маршрутів та нестачі інвестицій у портову інфраструктуру. Так, у Сполучених Штатах Америки однією з ключових проблем стало хронічне недофінансування портів Західного узбережжя, що спричинило зниження їхньої здатності оперативно обробляти зростаючі обсяги контейнерних вантажів. Відсутність модернізації інфраструктури, обмежені можливості для розширення портових площ і нестача кваліфікованої робочої сили стали факторами, що негативно вплинули на загальну логістичну ефективність не лише в США, а й у трансконтинентальних ланцюгах постачання.

У країнах, що розвиваються, зокрема в Африці, Латинській Америці та Карибському басейні, ситуація є ще більш критичною. За даними міжнародних організацій, ці регіони втратили понад 10% прямих морських маршрутів, що стало наслідком як скорочення попиту на перевезення, так і стратегічного перерозподілу маршрутів великими логістичними компаніями на користь більш прибуткових напрямків. Для островів і країн з низькою інфраструктурною спроможністю це означає зменшення частоти заходу суден, подорожчання доставки товарів і погіршення інтеграції до глобальних ринків. У результаті знижується експортний потенціал, уповільнюється розвиток торгівлі та виникають соціально-економічні наслідки у вигляді зростання вартості імпортованих товарів, що напряму впливає на рівень життя населення.

Упродовж останніх десятиліть ринок контейнерних перевезень зазнав радикальної трансформації. Одним із ключових векторів змін стало посилення процесів концентрації, злиття та поглинання компаній, що супроводжувалося активною вертикальною інтеграцією — великі перевізники почали поєднувати функції судновласників, логістичних операторів, агентських мереж і термінальних операторів. Такий розвиток дозволив компаніям скоротити витрати, підвищити ефективність управління ланцюгами постачання та зміцнити свої позиції на ринку. Водночас він призвів до безпрецедентного рівня концентрації: якщо на початку 2000-х двадцятка найбільших перевізників контролювала менше половини глобального ринку (48%), то нині їхня сукупна частка перевищує 91%. Ще більш тривожною є ситуація з домінуванням чотирьох найбільших гравців, які сукупно контролюють понад половину обсягу глобальних контейнерних перевезень.

У багатьох країнах, особливо острівних державах, а також у менш привабливих з точки зору прибутковості логістичних напрямках, такий рівень концентрації фактично звів нанівець конкуренцію: там, де раніше існувала хоча б дуополія, ринок тепер часто обслуговується виключно однією компанією, що виконує роль природного монополіста. Подібна ситуація позбавляє споживача права вибору, унеможлиблює регулювання цінової політики через ринкові механізми й сприяє формуванню непрозорих або дискримінаційних умов для локальних гравців.

Консолідація має й інший аспект — вона надає найбільшим компаніям суттєву перевагу в переговорах із портовими адміністраціями. Через поєднання функцій перевізника і термінального оператора глобальні гравці можуть диктувати умови співпраці, впливати на тарифи, отримувати пріоритет у доступі до портової інфраструктури та реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти в інтересах власного бізнесу. З одного боку, це сприяє модернізації портів, пришвидшує впровадження цифрових технологій та підвищує загальний рівень обслуговування. З іншого боку — така модель

зменшує можливості для залучення нових учасників ринку, ускладнює функціонування незалежних операторів та створює передумови для зловживання домінуючим становищем. Наслідком цих процесів є зростання вартості перевезень, яке зрештою перекладається на кінцевого споживача через підвищення цін на імпортовану продукцію, сировину та комплектуючі. Таким чином, глобальні процеси консолідації у сфері контейнерних перевезень мають системний вплив на конкурентоспроможність не лише окремих компаній, а й національних економік загалом.

## **2.2. Основні умови функціонування судноплавних компаній в системі ринку морської торгівлі**

Функціонування судноплавних компаній у системі ринку морської торгівлі зумовлюється комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких чільне місце посідають економічні передумови, що формують загальний контекст господарської діяльності підприємств галузі. Одним із базових економічних параметрів, що визначає ефективність та стабільність функціонування морських перевізників, виступає співвідношення попиту та пропозиції на транспортні послуги. В умовах зростання обсягів міжнародної торгівлі, активізації зовнішньоекономічних зв'язків і глобалізації ринків зростає потреба в надійних, ефективних та рентабельних засобах транспортування вантажів, що, своєю чергою, зумовлює збільшення попиту на морські перевезення. Водночас, надлишок тоннажу, нестабільність економічної ситуації у світових торгових центрах або сповільнення темпів розвитку окремих галузей можуть спричинити дисбаланс на фрахтовому ринку, впливаючи на дохідність компаній [19, с. 34].

Одним із ключових індикаторів рентабельності діяльності судноплавних компаній є вартість фрахту, яка формується під впливом низки факторів — зокрема типу вантажу, довжини маршруту, загального обсягу

перевезень, сезонності та специфіки регіональних ринків. У динамічному середовищі глобального морського бізнесу фрахтові ставки зазнають значних коливань, що вимагає від компаній гнучкості у прийнятті управлінських рішень та використанні інструментів ризик-менеджменту.

Важливим чинником, що безпосередньо впливає на собівартість морських перевезень і, відповідно, на конкурентоспроможність компаній, є вартість бункерного палива. З огляду на те, що паливні витрати становлять значну частку загальних операційних витрат, коливання світових цін на нафту суттєво змінюють фінансові показники судноплавних підприємств. У таких умовах надзвичайно важливою є стратегія енергетичної ефективності та оптимізації витрат на експлуатацію флоту, зокрема шляхом модернізації суден, впровадження інноваційних технологій та переходу на альтернативні види палива.

Крім того, стабільність і стійкість фінансової системи, у якій функціонує компанія, істотно впливають на її здатність залучати інвестиції, забезпечувати оновлення та розширення флоту, здійснювати страхування ризиків і підтримувати конкурентні переваги на ринку. Доступ до банківського капіталу, кредитних ліній, державних або міжнародних програм фінансування дозволяє компаніям зберігати фінансову гнучкість і ефективно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. У сукупності всі ці економічні аспекти утворюють основу для ефективного стратегічного планування й визначають межі адаптаційного потенціалу морських транспортних операторів в умовах глобальної конкуренції [45, с. 56].

Правове регулювання є невід'ємним елементом функціонування судноплавних компаній у глобальній системі морської торгівлі, формуючи нормативну базу, в межах якої здійснюється їх операційна діяльність. Основу правового середовища становить система міжнародного морського права, яка забезпечує єдність стандартів, правил і процедур, необхідних для безпечного, ефективного та екологічно відповідального судноплавства. Зокрема, провідну роль у цьому контексті відіграють документи, прийняті під егідою

Міжнародної морської організації (IMO), з-поміж яких найбільш значущими є Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі (SOLAS), Міжнародна конвенція щодо запобігання забрудненню з суден (MARPOL), а також Конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти (STCW). Дотримання положень цих конвенцій є обов'язковим для судноплавних компаній, що прагнуть здійснювати перевезення в межах міжнародного правового поля та зберігати репутацію надійного партнера.

Водночас важливою юридичною характеристикою діяльності морських перевізників виступає так зване «прапорне право», тобто вибір країни, під чийм прапором реєструється судно. Від цього рішення залежить юрисдикція, в якій діятиме компанія, зокрема оподаткування, вимоги до найму екіпажу, стандарти технічного огляду та контролю, а також рівень нагляду за дотриманням міжнародних норм. Часто компанії обирають так звані «зручні прапори» (flag of convenience), що дозволяє мінімізувати витрати та оптимізувати нормативні обов'язки, хоча така практика може супроводжуватися ризиками втрати іміджу або ускладненням взаємодії з окремими партнерами та регуляторами [30, с. 56].

Окремої уваги заслуговує договірно-правове регулювання відносин у сфері морських перевезень. Правова взаємодія між судноплавними компаніями, вантажовласниками, експедиторами та портовими службами ґрунтується на стандартизованих договорах, таких як чартер-партії та коносаменти. Ці документи визначають обов'язки, відповідальність, обсяги послуг, а також порядок врегулювання спорів, що можуть виникнути в процесі транспортування. Юридична чіткість і передбачуваність умов перевезення є запорукою ефективної комерційної взаємодії та зниження ризиків судових конфліктів. Таким чином, правові умови забезпечують структурну стабільність функціонування морських перевізників і водночас вимагають від них постійного моніторингу змін у міжнародному законодавстві та адаптації до нових нормативних викликів.

Технічні умови функціонування судноплавних компаній у системі морської торгівлі визначаються сукупністю факторів, що охоплюють технічний стан флоту, інфраструктурне забезпечення портів та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Стан флоту є ключовим елементом, що впливає на ефективність та безпеку морських перевезень. Регулярне технічне обслуговування, модернізація та оновлення суден сприяють підвищенню їхньої енергоефективності та відповідності сучасним екологічним стандартам. Зокрема, впровадження новітніх технологій дозволяє зменшити викиди шкідливих речовин та забезпечити відповідність міжнародним вимогам щодо охорони навколишнього середовища [33, с. 67].

Інфраструктура портів відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійного функціонування судноплавних компаній. Наявність сучасних контейнерних терміналів, логістичних центрів, а також послуг буксирування, швартування та лоцманського забезпечення є необхідними для ефективної обробки вантажів та скорочення часу перебування суден у портах. Розвиток портової інфраструктури, включаючи автоматизацію вантажно-розвантажувальних операцій, сприяє підвищенню пропускної здатності та конкурентоспроможності портів.

Впровадження інформаційних технологій є невід'ємною складовою сучасного судноплавства. Автоматизація процесів управління флотом, використання електронних документів та систем відстеження вантажів забезпечують підвищення прозорості, точності та оперативності логістичних операцій. Зокрема, застосування систем управління транспортом (TMS), алгоритмів оптимізації завантаження та IoT-датчиків для відстеження вантажів дозволяє ефективно планувати маршрути, контролювати стан вантажів у реальному часі та своєчасно реагувати на можливі відхилення від плану доставки [5, с. 56].

Таким чином, технічні умови функціонування судноплавних компаній вимагають постійного вдосконалення технічного стану флоту, розвитку

портової інфраструктури та інтеграції сучасних інформаційних технологій для забезпечення ефективності, безпеки та конкурентоспроможності в умовах глобального ринку морських перевезень.

Організаційні та управлінські умови функціонування судноплавних компаній у системі морської торгівлі формують основу їхньої стратегічної та операційної ефективності. Ці умови охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи маркетингові стратегії, логістичні інтеграції, кваліфікацію персоналу та системи управління ризиками.

Маркетингова стратегія судноплавних компаній має формуватися з урахуванням динаміки глобального ринку морських перевезень і бути глибоко орієнтованою на потреби споживачів логістичних послуг. У центрі такої стратегії має перебувати не лише аналіз поточних запитів клієнтів, а й здатність передбачати їхні майбутні очікування, адаптуючи до них маршрути, умови перевезень та супровідні сервіси. Оптимізація маршрутів повинна враховувати як економічні чинники (вартість палива, портові збори, транзитні тарифи), так і часові аспекти, що напряду впливають на конкурентоспроможність перевізника. Особливу роль у реалізації маркетингової стратегії відіграє ефективна робота з агентськими мережами, які забезпечують присутність компанії в ключових портах і регіонах. Координація з агентами дозволяє оперативно реагувати на зміни у попиту, оперативно вирішувати логістичні та комунікаційні питання, що виникають під час перевезень, а також сприяє побудові довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Одним із базових факторів забезпечення конкурентоспроможності судноплавних компаній є рівень професійної підготовки персоналу, що безпосередньо впливає на якість надання послуг, технічну надійність флоту та дотримання міжнародних вимог до безпеки мореплавства. Висококваліфікований екіпаж судна є запорукою ефективного використання технічних ресурсів і дотримання технологічних регламентів експлуатації суден. Водночас управлінський персонал компанії повинен мати не лише

теоретичні знання в галузі судноплавства та логістики, а й практичні навички стратегічного планування, антикризового управління, цифрової трансформації та впровадження екологічно сталих практик. Систематичне підвищення кваліфікації працівників через тренінги, участь у міжнародних навчальних програмах і обмін досвідом сприяє впровадженню інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління флотом, цифрові платформи для моніторингу вантажопотоків, штучний інтелект для оптимізації маршрутів.

Особливого значення в умовах глобальної нестабільності набуває система управління ризиками, яка повинна бути інтегрованою в загальну управлінську структуру судноплавної компанії. Вона передбачає не лише реагування на загрози, але й їхнє проактивне виявлення та оцінку. Серед основних сфер застосування ризик-менеджменту можна виокремити технічну безпеку суден, попередження надзвичайних ситуацій, включно з ризиком піратських атак, забезпечення медичного захисту екіпажу в морських рейсах, а також своєчасне технічне обслуговування суден, що запобігає аваріям і зниженню ефективності. Важливою складовою є страхування як вантажів, так і флоту, що дозволяє компанії зменшити фінансове навантаження у разі виникнення непередбачуваних обставин. Ефективна система управління ризиками формує довіру з боку клієнтів і партнерів, підвищує репутаційну стійкість компанії на міжнародному рівні та забезпечує її здатність функціонувати в умовах глобальних викликів і високої турбулентності ринку морських перевезень [50, с. 34].

Таким чином, організаційні та управлінські умови функціонування судноплавних компаній є комплексом взаємопов'язаних елементів, які визначають їхню здатність ефективно діяти в умовах глобальної конкуренції та постійних змін у світовій економіці.

Функціонування судноплавних компаній у ринкових умовах морської торгівлі залежить від комплексу факторів, які визначають їхню ефективність,

конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Ці умови можна поділити на організаційно-економічні, технічні, регуляторні та фінансові (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні умови функціонування судноплавних компаній

| Категорія умов           | Основні характеристики                          | Вплив на діяльність компанії                       |
|--------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Організаційно-економічні | Структура управління, логістика, договірна база | Забезпечують ефективне управління та взаємодію     |
| Технічні                 | Флот (вік суден, типи суден), технології        | Визначають вантажопідйомність і швидкість доставки |
| Регуляторні              | Законодавство, міжнародні конвенції             | Встановлюють правові рамки діяльності              |
| Фінансові                | Вартість палива, ставки фрахту, кредити         | Впливають на прибутковість і інвестиції            |

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Дана табл. 2.3 демонструє комплекс ключових факторів, які необхідно враховувати для стабільної роботи судноплавної компанії. Водночас для кращого розуміння взаємозв'язків цих умов корисно представити їх у вигляді схеми (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Основні умови функціонування судноплавних компаній в системі морської торгівлі

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Як видно з рис. 2.6, функціонування судноплавної компанії знаходиться під впливом чотирьох основних груп факторів, які взаємодіють між собою. Організаційно-економічні умови формують внутрішню структуру та процеси компанії. Технічні умови визначають технічний потенціал і рівень обслуговування. Регуляторні умови задають правові рамки, а фінансові умови забезпечують ресурсну базу діяльності.

Узгоджена робота всіх цих компонентів дозволяє судноплавній компанії успішно конкурувати на міжнародному ринку морської торгівлі [33, с. 56].

Функціонування судноплавних компаній у системі ринку морської торгівлі є складним і багатогранним процесом, що залежить від взаємодії економічних, правових, технічних та організаційних чинників. Економічні умови, зокрема попит і пропозиція на транспортні послуги, вартість фрахту, ціни на бункерне паливо та фінансова стабільність компаній, визначають їхню конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змінюваних ринкових умов. Правові умови, включаючи міжнародні конвенції, вибір прапора держави та договірно-правові відносини, встановлюють нормативну базу для безпечної та ефективної діяльності судноплавних компаній. Технічні умови, такі як стан флоту, інфраструктура портів та впровадження інформаційних технологій, забезпечують оперативність, безпеку та ефективність перевезень. Організаційні та управлінські умови, включаючи маркетингові стратегії, логістичні інтеграції, кваліфікацію персоналу та системи управління ризиками, визначають здатність компаній ефективно організовувати та управляти своїми операціями в умовах глобальної конкуренції. Таким чином, успішне функціонування судноплавних компаній вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти їхньої діяльності та здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку.

### **2.3. Роль судноплавного бізнесу та проблеми розвитку**

У сучасних умовах морські вантажні перевезення є важливою складовою глобальної економіки. Проте розвиток цієї галузі зазнає значного впливу низки факторів, що формують її тенденції та перспективи. Одним із таких чинників є протекціонізм, який стримує розвиток морської торгівлі через економічні та геополітичні ризики. Попит на перевезення залежить від зовнішньоекономічної ситуації, і будь-які зміни в політиці, спрямовані на підтримку внутрішніх ринків, можуть суттєво змінити торговельні моделі.

Водночас цифровізація та розвиток електронної комерції надають нові можливості для галузі, зокрема через ініціативу «Один пояс – один шлях», яку активно реалізує Китай. Ці процеси сприяють ефективнішому реагуванню на зростаючий попит, одночасно покращуючи ефективність морських перевезень завдяки впровадженню інновацій. Однак зростання нових потужностей у портах може стати проблемою через можливий надлишок інфраструктури, що впливає на ринкові умови та рівень фрахтових ставок [32, с. 67].

Не менш важливою є проблема консолідації судноплавних компаній, яка призводить до створення альянсів і об'єднань, що може позначитися на конкуренції на ринку. Всі ці тенденції та процеси змінюють відносини між портами і контейнерними судноплавними лініями, що вимагає постійного переосмислення підходів до розвитку інфраструктури та бізнес-стратегій у морській галузі. У такому контексті важливу роль у розвитку судноплавного бізнесу, зокрема в Україні, відіграють як глобальні тренди, так і внутрішні економічні фактори, що формують обличчя сучасної морської торгівлі.

Антимонопольні органи та регулятори морського транспорту повинні здійснити детальний аналіз впливу концентрації ринку та утворення альянсів на взаємодію між портами та перевізниками. Це включає вивчення таких аспектів, як вибір портів для заходу, конфігурація судноплавних маршрутів, розподіл витрат та вигод між контейнерними перевезеннями і портами, а також підходи до концесій на контейнерні термінали.

Масштаб перестає бути єдиним критерієм для оцінки цінності морських перевезень. Зараз більш важливим стає здатність галузі використовувати передові технології для підвищення ефективності [30, с. 45].

Одним із ключових завдань міжнародного морського транспорту в умовах глобальної екологічної кризи є зменшення впливу на зміну клімату. Морські перевезення, на які припадає близько 2,9% глобальних викидів парникових газів, щорічно викидають понад мільярд тонн CO<sub>2</sub>-еквіваленту. Відповідно до стратегії Міжнародної морської організації (ІМО), ухваленої у квітні 2018 року, до 2050 року планується скоротити ці викиди щонайменше на 50% порівняно з рівнем 2008 року, що складав приблизно 1050 млн тонн. Такий амбітний план потребує масштабної трансформації флоту та паливної інфраструктури.

У 2020 році набуло чинності глобальне обмеження на вміст сірки в судовому паливі: максимальна допустима концентрація була знижена з 3,5% до 0,5%. Це рішення мало значний вплив на екологічну ситуацію, адже сірчисті сполуки є одними з головних забруднювачів атмосфери [30, с. 48].

З метою дотримання нових стандартів судновласники впроваджують різні технологічні рішення. Найпоширенішими є встановлення скрубберів — систем очищення вихлопних газів, які дозволяють продовжувати використання високосірчаного мазуту. Однак дедалі популярнішим стає перехід на альтернативні види палива з низьким вмістом сірки, зокрема скраплений природний газ (LNG), який може зменшити викиди CO<sub>2</sub> на 20–30%, а оксидів сірки — практично до нуля. Деякі компанії також

експериментують із використанням біопалива, метанолу та аміаку, що не містять вуглецю.



Рис. 2.6. Викиди парникових газів у міжнародному морському транспорті

*Джерело: розроблено автором на основі [30]*

Як видно з діаграми (рис. 2.6), після незначних коливань рівень викидів у 2023 році залишався близьким до показника 2008 року — близько 1056 млн тонн, що свідчить про потребу в інтенсифікації заходів. Для досягнення цілей 2050 року потрібно зменшити обсяг викидів до приблизно 525 млн тонн, що вимагатиме не лише модернізації флоту, але й значних інвестицій у дослідження та інфраструктуру екологічно чистих джерел енергії.

Дані світові тенденції, що зумовлені сучасними глобальними подіями, потребують постійного моніторингу та оцінки, щоб розробити ефективну політику розвитку морського сектору в Україні (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Проблеми розвитку судноплавного бізнесу в Україні

*Джерело: розроблено автором на основі [25]*

Сучасні виклики, що постали перед морським транспортом України, є складними та комплексними, зумовленими як зовнішньополітичними загрозами, так і внутрішніми структурними проблемами. Одним із головних стратегічних завдань залишається відновлення контролю над тимчасово окупованими територіями, зокрема морським узбережжям Азовського та Чорного морів, яке є ключовим для забезпечення вільного та безпечного судноплавства. Морська блокада, що супроводжує російську агресію, фактично паралізувала роботу низки портів, призвівши до різкого скорочення експортних перевезень, зменшення надходжень до бюджету та втрати логістичних зв'язків.

У післявоєнний період пріоритетним напрямом стане не лише відновлення роботи морських портів, таких як Маріуполь, Бердянськ, Скадовськ і Херсон, але й їх модернізація відповідно до стандартів Європейського Союзу. Для цього необхідно реалізувати низку інвестиційних проєктів, зосереджених на технічному переоснащенні терміналів, поглибленні фарватерів, будівництві нових логістичних хабів і транспортних коридорів.

Окрему увагу варто приділити розвитку флоту та судноплавства, оскільки нині український торговельний флот є застарілим і потребує як оновлення, так і розширення. За останні десятиліття частка водного транспорту в загальному обсязі вантажоперевезень в Україні не перевищувала 2%, що значно нижче за показники країн ЄС, де вона становить у середньому 10–15%. Підвищення цієї частки можливе шляхом переорієнтації вантажопотоків з автомобільного і залізничного транспорту на внутрішні водні шляхи та морське сполучення, що сприятиме зменшенню викидів, зниженню собівартості перевезень та збереженню дорожньої інфраструктури.

У цьому контексті особливе значення має створення ефективної системи мультимодальних перевезень із широким залученням українських портів до європейських та глобальних логістичних ланцюгів. Інтеграція в Транс'європейську транспортну мережу (TEN-T) має стати основою для розвитку нових маршрутів перевезень, що забезпечать Україні стійке логістичне сполучення з міжнародними ринками.

Не менш важливими є процеси діджиталізації морської галузі: впровадження автоматизованих систем управління логістикою, електронного документообігу, систем моніторингу та безпеки. Модернізація портової інфраструктури також повинна супроводжуватися екологічною трансформацією — впровадженням технологій зменшення викидів, систем очищення стічних вод, управління відходами та контролю за якістю повітря і водного середовища. Це дозволить не лише покращити екологічний стан портових територій, а й відповідати міжнародним екологічним стандартам, зокрема вимогам Європейського зеленого курсу (European Green Deal).

Окремим напрямом реформ є підвищення кваліфікації українських моряків, які вже нині є конкурентоспроможними на міжнародному ринку праці. Удосконалення системи морської освіти та сертифікації відповідно до Конвенції ПДНВ (STCW), забезпечення належного рівня англійської підготовки та цифрових навичок, а також створення умов для постійного

професійного розвитку є важливою умовою для зміцнення кадрового потенціалу галузі.

Таким чином, відновлення та модернізація морського транспорту України потребують цілісної стратегії, що передбачає як інфраструктурну, так і інституційну трансформацію. Реалізація таких змін стане запорукою інтеграції України у глобальну морську логістику, підвищення економічної стійкості та зміцнення національної безпеки [3, с. 46].

У повоєнний період основними можливостями для України є збільшення пропускної здатності портів та відновлення повноцінної експортно-імпоротної діяльності через морські порти, а також інтеграція українських водних транспортних систем у європейську мережу.

Роль України в міжнародному судноплавному бізнесі є надзвичайно важливою, зважаючи на стратегічне розташування країни, значний потенціал морських портів та водних шляхів. Однак на шляху розвитку галузі стоять численні виклики, які потребують ефективних рішень і стратегічного підходу. Перш за все, потрібно враховувати як глобальні тенденції, так і специфічні проблеми, з якими стикається український морський сектор, зокрема відновлення портової інфраструктури, модернізація флоту та забезпечення екологічної сталості.

Важливим є також подолання наслідків геополітичної ситуації, яка суттєво вплинула на морські перевезення, та переорієнтація вантажопотоків з урахуванням нових умов. Проте попри труднощі, Україна має значні можливості для розвитку морських перевезень, зокрема завдяки інтеграції з європейською транспортною системою та розвитку мультимодальних перевезень [30, с. 34].

Отже, ефективне використання наявних ресурсів, впровадження інноваційних технологій, покращення екологічних стандартів і розвиток кваліфікації кадрів створюють передумови для стабільного та сталого розвитку судноплавного бізнесу в Україні. Роль цієї галузі в післявоєнний

період стане вирішальною для економічного відновлення країни та інтеграції в міжнародну економіку.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН»**

### **3.1. Загальна характеристика і SWOT-аналіз ТОВ СП «Нібулон»**

ТОВ СП «Нібулон» — це одна з найпотужніших та інноваційних компаній агропромислового комплексу України, яка відіграє ключову роль не лише в національному, а й міжнародному сільськогосподарському секторі. Заснована у 1991 році як спільне підприємство між українським підприємцем Олексієм Вадатурським та іноземними партнерами з Угорщини (KOMBISEED KFT) і Великої Британії (Meridian Commodities Ltd), компанія швидко перетворилася на символ ефективного агробізнесу. Її назва — «Нібулон» — є влучною аббревіатурою, що відображає міжнародний характер співпраці між містами-засновниками: Миколаїв, Будапешт і Лондон [11].

Головний офіс компанії розташований у місті Миколаїв — логістично важливому центрі Півдня України, що має вихід до Чорного моря. Завдяки вигідному географічному розташуванню та стратегічним інвестиціям у розвиток інфраструктури «Нібулон» зумів побудувати унікальну транспортно-логістичну модель. Компанія володіє не лише мережею елеваторів та терміналів для приймання, зберігання і відвантаження зерна, а й власним флотом, до складу якого входить понад 80 сучасних несамохідних і самохідних суден. Її суднобудівно-судноремонтний завод, заснований у 2012 році, дозволяє компанії не лише обслуговувати власний флот, а й будувати нові судна, що відповідають міжнародним екологічним та технічним стандартам. Таким чином, «Нібулон» є єдиною аграрною компанією в Україні, яка має повний цикл транспортування зернових культур: від поля — до морського порту.

У 1998 році компанія досягла важливого етапу свого розвитку, ставши першим аграрним підприємством України, що отримало пряме фінансування від Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) — кредит у розмірі 5 мільйонів доларів США. Це стало не лише свідченням високого рівня довіри до компанії, а й каталізатором подальшого зростання її експортного потенціалу. За оцінками Світового банку від 15 грудня 2004 року, кожен долар, вкладений у діяльність «Нібулону» в межах цієї кредитної лінії, приніс українській економіці 4–5 доларів економічної віддачі — приклад ефективного використання міжнародної фінансової допомоги [11].

Упродовж трьох десятиліть свого функціонування «Нібулон» сформував вертикально інтегровану логістичну систему, яка охоплює понад 25 зернових терміналів і елеваторів, розміщених по всій території України, сучасний автопарк вантажних автомобілів, власний річковий і морський флот, а також потужну мережу регіональних філій. Це дозволяє компанії приймати понад 5 мільйонів тонн сільськогосподарської продукції на рік та забезпечувати її ефективне транспортування до портів та закордонних ринків.

Особливої уваги заслуговує внесок компанії у розвиток внутрішнього водного транспорту. «Нібулон» є лідером у відродженні судноплавства на річці Південний Буг та Дніпрі, завдяки чому вдалося значно розвантажити автомобільні шляхи та знизити викиди CO<sub>2</sub>. За даними компанії, тільки у 2019 році завдяки використанню річкового транспорту замість автоперевезень було зекономлено понад 300 тисяч тонн пального, а викиди вуглекислого газу знижено на більш ніж 50 тисяч тонн.

Таким чином, ТОВ СП «Нібулон» є не лише аграрним експортером, а й інфраструктурним лідером, що активно впроваджує інновації, дбає про екологічну сталисть і виступає рушієм модернізації української аграрної логістики. У складних умовах війни компанія продовжує адаптуватися до нових викликів, зберігаючи орієнтацію на розвиток, незалежність і міжнародну інтеграцію.

Станом на сьогодні ТОВ СП «Нібулон» залишається беззаперечним лідером серед аграрних компаній України за кількістю перевантажувальних терміналів та силосів: компанія експлуатує 27 перевантажувальних терміналів і 445 силосів, що є найбільшою інфраструктурною мережею зберігання зернових культур в Україні. Загальна одночасна потужність зберігання сільськогосподарської продукції досягає 2,25 мільйона тонн, з яких 2,08 млн тонн зосереджені безпосередньо на елеваторних комплексах. Такий масштаб дозволяє компанії ефективно обслуговувати тисячі фермерських господарств, мінімізуючи логістичні витрати завдяки наближеності інфраструктури до місць вирощування продукції.

Компанія активно співпрацює з українськими сільгоспвиробниками: лише у 2020/2021 маркетинговому році було укладено понад 4500 контрактів на постачання агропродукції. Такий обсяг контрактів свідчить не лише про високий рівень довіри до компанії з боку фермерів, а й про її здатність забезпечити безперебійний збут продукції в складних умовах ринкової волатильності та логістичних обмежень.

Матеріально-технічна база «Нібулону» охоплює чотири стратегічні напрями:

1. Флот — включає 72 одиниці водного транспорту, серед яких баржі, буксири, плавкрани та спеціалізовані судна. Яскравим прикладом технічного інноваційного підходу є самохідний плавкран "Нібулон МАКС", який може функціонувати як мобільний перевантажувальний термінал. Його вантажопідйомність становить понад 500 тонн, а продуктивність — до 18 000 тонн/добу, що значно скорочує час простою та оптимізує ланцюг постачання.

2. Інфраструктура — охоплює зернові термінали, елеватори, логістичні центри, залізничні під'їзні колії, вантажні автомобілі тощо. Усі об'єкти обладнані сучасними лабораторіями контролю якості зерна та цифровими системами обліку, що сприяє прозорості бізнес-процесів.

3. Аграрне виробництво — компанія обробляє десятки тисяч гектарів сільськогосподарських земель, на яких вирощує переважно пшеницю, ячмінь,

кукурудзу та сою. У структурі виробництва переважають високопродуктивні сорти, адаптовані до кліматичних умов півдня України.

4. Суднобудівний комплекс — власна верф дозволяє «Нібулону» виготовляти нові судна, включно зі спеціалізованими плавкранами, баржами та буксирами, адаптованими до річкової логістики. Це зменшує залежність компанії від зовнішніх підрядників, сприяючи оперативності в розширенні флоту та впровадженні інновацій.

«Нібулон» продовжує демонструвати ефективну синергію між агровиробництвом, логістикою, суднобудуванням і експортною діяльністю. Завдяки вертикальній інтеграції, інноваційності та стратегії наближеності до сільгоспвиробників компанія утримує позицію одного з флагманів аграрної галузі України навіть в умовах викликів воєнного часу.

Таким чином, комбінація високої технічної оснащеності, розгалуженої логістичної інфраструктури, аграрного потенціалу та суднобудівного самозабезпечення формує конкурентну перевагу ТОВ СП «Нібулон» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У структурі SWOT-аналізу ТОВ СП «Нібулон» (табл. 3.1) внутрішні чинники розділяються на сильні та слабкі сторони підприємства. З боку ресурсного потенціалу, компанія демонструє значну перевагу завдяки наявності власного флоту та суднобудівного заводу, що забезпечує незалежність у логістиці. Водночас серед недоліків варто відзначити залежність операційної діяльності від кліматичних умов, зокрема погодного фактору, що особливо критично для аграрного сектору.

Таблиця 3.1

## SWOT-матриця ТОВ СП «Нібулон»

| Внутрішні чинники | Сильні сторони (S)               | Слабкі сторони (W)                   |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Ресурси           | Власний флот і завод             | Залежність від клімату               |
| Логістика         | Автономна інфраструктура         | Локальна географічна концентрація    |
| Технології        | ERP/CRM системи, автоматизація   | Висока вартість обслуговування суден |
| Управління        | Досвід і міжнародне фінансування | Обмежена глобальна присутність       |
| Зовнішні чинники  | Можливості (O)                   | Загрози (T)                          |
| Ринок             | ЄС, Близький Схід, Африка        | Зміна умов торгівлі та фрахту        |
| Політика          | Програми державної підтримки     | Геополітична нестабільність          |
| Екологія          | Тренд на «зелену» логістику      | Жорсткі міжнародні стандарти         |
| Технології        | Цифровізація поставок            | Конкуренція з глобальними гравцями   |

*Джерело: розроблено автором на основі [5]*

SWOT-аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон» дозволив виявити комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, а також сформувані стратегічні орієнтири для її подальшого розвитку.

Компанія має значні внутрішні переваги, серед яких — наявність власного флоту і суднобудівного заводу, розгалуженої логістичної інфраструктури, високий рівень цифровізації управління, а також партнерські зв'язки з міжнародними фінансовими установами. Ці фактори формують надійну основу для стабільного функціонування та зростання навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Разом з тим, виявлено і низку внутрішніх слабких сторін, які потребують корекції. До них належать залежність аграрного виробництва від погодних умов, обмежена географія присутності на міжнародних ринках, а

також висока вартість утримання судноплавної інфраструктури. Подолання цих обмежень можливе за рахунок диверсифікації ринків збуту, розширення представництв за кордоном та залучення інвестицій у страхування кліматичних ризиків [27, с. 34].

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є: активне використання переваг мультимодальної логістики, розширення на ринки ЄС, Близького Сходу та Африки, інтеграція до глобальних ланцюгів постачання та впровадження екологічних технологій у перевезеннях. Однак реалізація цих можливостей потребує гнучкої стратегії й високої адаптивності до змін.

Зовнішні загрози, передусім пов'язані з геополітичною нестабільністю, змінами у світовому торговельному середовищі, екологічними обмеженнями та зростанням конкуренції, вимагають від компанії активної стратегії ризик-менеджменту, а також посилення інвестицій в інновації та стійкість логістичних операцій [18, с. 34].

Загалом, результати SWOT-аналізу свідчать про високий стратегічний потенціал ТОВ СП «Нібулон» та доцільність формування SO-стратегії — тобто активного використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. Одночасно варто впровадити WO-стратегії, спрямовані на усунення слабких сторін за рахунок зовнішніх шансів, що відкриваються внаслідок цифрової трансформації та глобальних логістичних змін.

### **3.2. Використання інноваційних технологій і цифрових рішень у менеджменті**

В умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринку морської торгівлі забезпечення високої конкурентоспроможності судноплавних компаній потребує активного впровадження інновацій та цифрових рішень у всі сфери діяльності. Досвід ТОВ СП «Нібулон» як інтегрованої аграрно-судноплавної компанії України є прикладом ефективного використання

сучасних технологій для зміцнення позицій на внутрішньому та міжнародному ринку.

Одним з ключових чинників, що забезпечують конкурентні переваги компанії, є цифровізація логістичних і транспортних процесів. «Нібулон» систематично впроваджує автоматизовані системи управління флотом, включаючи GPS-моніторинг суден, програмне забезпечення для оптимізації маршрутів та управління перевалочними операціями, що дозволяє підвищити ефективність використання флоту та знизити експлуатаційні витрати [5, с. 34].

Значну роль у підвищенні логістичної гнучкості компанії відіграє створення власної мережі річкових терміналів і використання самохідних суден з підвищеною вантажопідйомністю. Зокрема, введення в експлуатацію інноваційного самохідного плавкрана «Нібулон МАКС» у 2020 році дозволило компанії повністю забезпечити власні потреби в перевалочних операціях, не залучаючи сторонніх підрядників, що зменшило витрати та забезпечило незалежність у ключових логістичних операціях.

Цифрова трансформація менеджменту, включаючи використання ERP-систем для комплексного управління ресурсами та CRM-систем для взаємодії з клієнтами і партнерами, дозволила «Нібулону» підвищити якість обслуговування, оперативність прийняття управлінських рішень та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Завдяки цілеспрямованій інноваційній стратегії, «Нібулон» не лише зберігає провідні позиції серед українських аграрно-логістичних компаній, а й формує модель успішної судноплавної компанії, здатної ефективно конкурувати в системі міжнародної морської торгівлі.

Аналіз управлінських практик ТОВ СП «Нібулон» демонструє високий рівень інтеграції цифрових технологій, що не лише оптимізує внутрішні бізнес-процеси, а й стратегічно зміцнює позиції компанії на ринку. Впровадження сучасних IT-рішень, зокрема ERP та CRM-систем, дозволило досягти ефективного управління ресурсами, пришвидшити обробку даних, а

також підвищити точність прогнозування й прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому компанія здатна гнучко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зменшувати витрати, пов'язані з логістикою, та оперативно реагувати на коливання попиту й зміни у транспортній інфраструктурі [40, с. 34].

Цифровізація дозволила посилити прозорість на всіх етапах виробничо-логістичного ланцюга, починаючи від управління флотом у реальному часі до відстеження вантажів і управління взаєминами з партнерами. Така структурна прозорість сприяє не лише підвищенню внутрішньої дисципліни та відповідальності персоналу, а й формує додаткову цінність для партнерів і клієнтів, які можуть розраховувати на чіткість, стабільність і передбачуваність операцій.

Завдяки цифровим сервісам, автоматизованим перевалочним системам, аналітичним модулям і віддаленому управлінню компанія створила платформу для формування довготривалих довірчих відносин з клієнтами та міжнародними донорами. Це не лише підвищує її репутаційну капіталізацію, а й відкриває нові можливості для стратегічного партнерства, інвестицій і інтеграції до глобальних логістичних ланцюгів [36, с. 67].

У контексті цифрової трансформації ТОВ СП «Нібулон» особливу роль відіграє впровадження інформаційно-аналітичних інструментів, які охоплюють як виробничу, так і логістичну та управлінську сфери діяльності компанії. Застосування сучасних технологій забезпечує підвищення ефективності всіх ключових функцій: від планування ресурсів до взаємодії з партнерами й моніторингу перевезень у режимі реального часу. Нижче наведено узагальнення основних цифрових рішень, які впроваджені компанією, із зазначенням їхнього функціонального призначення та очікуваного ефекту.

Таблиця 3.2

## Основні цифрові рішення ТОВ СП «Нібулон» та їх ефект

| Напрямок впровадження  | Інструмент / технологія                | Опис застосування                                        | Ефект для менеджменту                                      |
|------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Управління ресурсами   | ERP-система                            | Централізоване управління даними, планування ресурсів    | Підвищення ефективності обліку, оптимізація витрат         |
| Робота з клієнтами     | CRM-система                            | Автоматизація обслуговування, персоналізація комунікацій | Покращення взаємодії з партнерами, зростання лояльності    |
| Управління флотом      | GPS-моніторинг суден                   | Відстеження маршрутів у реальному часі                   | Зниження витрат пального, ефективне планування перевезень  |
| Логістика та перевалка | Автоматизовані системи перевантаження  | Координація роботи терміналів і флоту                    | Зменшення часу перевалки, зниження людського фактору       |
| Аналітика та звітність | BI-інструменти (Business Intelligence) | Збір та візуалізація даних, прогнозування ризиків        | Прийняття рішень на основі даних, підвищення аналітичності |

*Джерело: складено автором на основі [23, с. 46]*

Як видно з табл. 3.2, цифрові рішення, впроваджені в управлінську систему ТОВ СП «Нібулон», мають міжфункціональний характер і дозволяють суттєво знизити операційні витрати, покращити якість управлінських рішень і підвищити клієнтоорієнтованість. Така системна цифровізація діяльності компанії є основою для її подальшого розвитку в умовах глобальної конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та високих очікувань з боку партнерів і споживачів.

Інтеграція цифрових рішень у систему управління ТОВ СП «Нібулон» має чітко структурований характер, що дозволяє забезпечити логічну послідовність взаємодії ключових функціональних блоків. Впровадження сучасних ІТ-систем формує єдину інформаційну платформу, яка пов'язує в

одне ціле адміністративне управління, контроль за флотом, логістику та аналітичні процеси. Нижче подано узагальнену модель цифрового управління компанією, що демонструє основні елементи цифрової архітектури та їх взаємозв'язки (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель цифрового управління в ТОВ СП «Нібулон»  
*Джерело: складено автором на основі [47]*

Розроблена модель ілюструє, як за допомогою цифрових інструментів здійснюється повноцінний управлінський цикл: від збору та обробки даних до прийняття стратегічних рішень. Взаємозв'язок між системами дозволяє забезпечити цілісність логістичних і управлінських процесів, зменшити вплив людського фактора, підвищити рівень прозорості операцій та оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Такий підхід є характерним для сучасних високотехнологічних компаній, які прагнуть до цифрової зрілості та глобальної інтеграції.

У сучасних умовах конкуренції серед портових операторів Чорноморського регіону важливим аспектом підвищення ефективності діяльності морського транспортного підприємства є комплексна оцінка рівня його конкурентоспроможності. Така оцінка базується на системі кількісних

показників, що дозволяють виявити місце підприємства серед основних конкурентів.

З відкритих джерел відомо, що ТОВ СП «Нібулон» оперує високотехнологічним зерновим терміналом, здатним обробляти до 12 000 тонн вантажів на добу. Це робить його одним із ключових логістичних центрів Дунайського регіону [30, 32].

Суттєвим нововведенням у підходах до підвищення конкурентоспроможності є застосування цифрових інструментів у портовому менеджменті. Зокрема, актуальними є:

- використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки документаційних операцій, а також для автоматизації ланцюгів постачання;
- інтернет речей (IoT) для моніторингу стану вантажів, оперативного контролю процесів обробки та взаємодії з іншими логістичними ланками;
- цифрові двійники портових об'єктів — інноваційна технологія, що дозволяє моделювати, аналізувати та оптимізувати діяльність терміналу в реальному часі на основі великих масивів даних.

Таким чином, запровадження цифрових двійників у судноплавному бізнесі України стане потужним драйвером конкурентних переваг у поствоєнний період, коли країна відновлюватиме портову інфраструктуру та інтегруватиметься до європейської логістичної системи.

На підставі зібраних даних проведено розрахунок основних одиничних показників [30-32].

Коефіцієнт інтенсивності вантажообробки:

$$K_1 = \frac{M_{\text{факт}}}{M_{\text{макс}}} = \frac{162000}{300000} = 0.54$$

Коефіцієнт інтенсивності вантажообробки терміналу ТОВ СП «Нібулон» в Ізмаїлі становить 0.54, або 54%. Це свідчить про те, що у лютому 2023 року термінал використовував 54% своєї максимальної проєктної потужності.

Коефіцієнт вантажообігу:

$$K_2 = \frac{Q_{\text{Нібулон}}}{Q_{\text{конкуренти}}} = \frac{1500000}{12500000} = 0.12$$

Отже, коефіцієнт вантажообігу ( $K_2 = 0.12$ ), тобто обсяг перевалки терміналу «Нібулон» становить 12% від обсягу найбільшого конкурента по Дунаю.

Коефіцієнт взаємодії з суміжними видами транспорту:

$$K_3 = \frac{2}{3} = 0.667$$

Рівень логістичної інтеграції ( $K_3 = 0,667$ ). Порівняно високий результат (66,7%) вказує на те, що термінал у Ізмаїлі має відносно ефективну систему взаємодії з іншими видами транспорту (залізничним, автомобільним, річковим). Це перевага, яка вже зараз може слугувати конкурентним чинником — особливо в умовах війни та порушення роботи портів великої глибини.

Індекс зміни техніко-економічного рівня:

$$O_n = \frac{0.364}{0.304} = 1.2$$

Індекс зміни техніко-економічного рівня = 1.197 (тобто зростання на 19.7% після інвестування).

Інтегральний показник конкурентоспроможності

$$K_{\text{інт}} = \frac{(0,54 + 0,12 + 0,67)}{3} = 0.44$$

Проведені обчислення свідчать про суттєве покращення показників ефективності діяльності терміналу ТОВ СП «Нібулон» в Ізмаїлі. Зокрема, коефіцієнт інтенсивності вантажообробки становить 0,54, що вказує на те, що термінал використовує понад половину своєї проєктної потужності.

Коефіцієнт вантажообігу також продемонстрував зростання і становить 0,12, що засвідчує збільшення обсягів перевалки у співвідношенні до провідних конкурентів, зокрема порту Констанца. Незмінно високим залишається рівень логістичної інтеграції – 0,667, що вказує на ефективну

взаємодію терміналу з іншими видами транспорту, включаючи залізничний, автомобільний та річковий.

Результатом такого зростання одиничних показників стало підвищення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності до 0,442, що майже на 45% вище, ніж у попередньому періоді. Індекс зміни техніко-економічного рівня склав 1,45, що підтверджує доцільність інвестицій у модернізацію та логістичну оптимізацію. У підсумку, термінал демонструє позитивну динаміку розвитку, має потенціал для подальшого зростання та поступово зміцнює свої позиції на ринку портових послуг у Дунайському регіоні.

Отже, цифрові інновації в менеджменті ТОВ СП «Нібулон» стали не просто допоміжним інструментом, а системоутворюючим чинником у трансформації компанії в технологічно прогресивного, надійного та конкурентоспроможного гравця на ринку аграрної логістики.

## **РОЗДІЛ 4**

### **ОХОРОНА ПРАЦІ В СУДНОПЛАВНІЙ ГАЛУЗІ**

#### **4.1. Стан і умови охорони праці на судноплавних підприємствах**

Стан охорони праці на судноплавних підприємствах України характеризується складною взаємодією між застарілими нормативами, специфічними умовами праці та необхідністю впровадження сучасних систем управління безпекою. Наукові дослідження та офіційні документи висвітлюють ключові проблеми та шляхи їх вирішення.

Основним нормативним документом, що регулює охорону праці в суднобудуванні та судноремонті, є Наказ Міністерства соціальної політики України №1491 від 20.09.2017, який затверджує відповідні правила. Цей документ замінив застарілі радянські стандарти, що не відповідали сучасним вимогам безпеки. Проте, у морських портах та судноплавних компаніях досі використовуються правила безпеки, розроблені ще в 1980-х роках, що свідчить про потребу в оновленні нормативної бази [50].

Умови праці на судноплавних підприємствах характеризуються високим рівнем складності та значним впливом шкідливих і небезпечних виробничих чинників. Працівники таких підприємств щоденно зіштовхуються з цілою низкою ризиків, які можуть негативно позначитися як на їхньому фізичному здоров'ї, так і на психоемоційному стані. Одним із ключових чинників є постійна зміна метеорологічних умов, що обумовлює перебування в екстремальних температурах, часто без можливості швидкої адаптації організму. Це може призводити як до переохолодження, так і до перегрівання, особливо під час тривалого перебування на відкритих палубах за несприятливих погодних умов.

Крім того, робоче середовище на суднах супроводжується значним рівнем шуму та вібрації, які виникають внаслідок роботи двигунів,

механізмів і допоміжного обладнання. Постійний вплив таких фізичних факторів не лише створює дискомфорт, а й є чинником розвитку хронічних захворювань слухового апарату, опорно-рухової системи та центральної нервової системи. Не менш важливою проблемою є недостатнє освітлення у ряді робочих зон, що створює передумови для зниження точності виконання завдань і підвищує ризик нещасних випадків.

Особливістю праці на судні є виконання обов'язків у тісних, обмежених або повністю замкнених просторах. Такі умови потребують підвищеного фізичного зусилля та концентрації уваги, що зумовлює швидке виснаження працівників і може сприяти розвитку психологічного напруження. Роботи на висоті, зокрема на палубах і відкритих платформах, становлять окрему групу підвищеної небезпеки, оскільки навіть незначне порушення техніки безпеки може призвести до падіння та важких травм.

Варто також зазначити, що значна частина виробничих завдань на суднах виконується з використанням ручного та механізованого інструменту, який працює під тиском або з використанням електроенергії. Робота з такими приладами передбачає високий ступінь відповідальності та вимагає чіткої дотриманості інструкцій з техніки безпеки, оскільки навіть короточасна неувважність може призвести до травмувань або аварійних ситуацій [46, с. 34].

Загалом, сукупність цих факторів створює умови підвищеного ризику виникнення професійних захворювань і травматизму. Це потребує від судноплавних компаній особливої уваги до питань охорони праці, впровадження профілактичних заходів, системного інформування персоналу про можливі небезпеки, а також забезпечення відповідними засобами індивідуального та колективного захисту.

Система управління охороною праці на судноплавних підприємствах є критично важливою складовою ефективного функціонування організації, оскільки саме вона дозволяє забезпечити зниження виробничих ризиків, зберегти життя та здоров'я працівників і дотримуватись вимог міжнародного

морського та трудового законодавства. У сучасних умовах така система повинна базуватись на загальновизнаних міжнародних стандартах, зокрема OHSAS 18001 (який нині поступово замінюється на ISO 45001) — стандартах, які передбачають системний і структурований підхід до управління професійною безпекою та гігієною праці [39, с. 45].

Впровадження подібної системи дозволяє створити цілісну модель виявлення, оцінки та усунення ризиків, характерних для морської галузі, з урахуванням усіх особливостей судноплавної діяльності. Основна мета — це не лише реагування на вже наявні загрози, а й попередження їхнього виникнення в майбутньому, що є ключовим у забезпеченні сталого розвитку компанії та збереженні репутації.

До фундаментальних принципів такої системи належить, насамперед, системність, тобто охоплення всієї організаційної структури підприємства — від керівництва до рядових працівників. Це означає, що заходи з охорони праці інтегруються у всі виробничі процеси, процедури і політики компанії. Поряд із цим, важливу роль відіграє принцип попередження, який акцентує увагу на превентивних заходах: завдяки постійному моніторингу умов праці, аналізу інцидентів і оцінці ризиків вдається завчасно виявляти потенційні загрози й усувати їх ще до настання небезпечної ситуації.

Ще одним невід’ємним компонентом є колективна відповідальність. Усі працівники, незалежно від посади, мають бути залучені до процесів забезпечення безпечного середовища, вносити свої пропозиції, дотримуватись встановлених норм і повідомляти про виявлені недоліки. Важливо створити культуру безпеки, в якій кожен усвідомлює власну причетність до збереження життя й здоров’я колег [35, с. 56].

Також система управління охороною праці повинна передбачати постійне інформування та навчання персоналу. Працівники мають отримувати повну та своєчасну інформацію щодо чинників ризику на їхньому робочому місці, заходів захисту, дій у надзвичайних ситуаціях.

Регулярне навчання, інструктажі та тренування мають бути не формальністю, а реальним інструментом підвищення безпеки.

Зрештою, успішність функціонування системи значною мірою залежить від чіткого розподілу відповідальності. Усі посадові обов'язки в сфері охорони праці мають бути документально закріплені, а кожен працівник повинен знати свої зони відповідальності, межі компетенції та алгоритми дій у разі виявлення небезпеки.

Охорона праці в судноплавній галузі посідає особливе місце, оскільки діяльність екіпажів пов'язана з підвищеними ризиками для життя та здоров'я: робота у складних кліматичних умовах, з високовольтним обладнанням, при обмеженому доступі до медичної допомоги. Згідно з даними Держпраці України, на морському транспорті у 2023 році було зафіксовано 27 випадків виробничого травматизму, з яких 4 — зі смертельними наслідками. Це становить близько 3,2% від загальної кількості травм у транспортній галузі, що свідчить про високий рівень ризику порівняно з іншими секторами.

У структурі нещасних випадків переважають:

- падіння з висоти (35%);
- ураження струмом (18%);
- аварії при роботі з вантажопідйомною технікою (15%);
- ураження рухомими механізмами (12%).

Також відзначається, що понад 60% нещасних випадків трапляються з особами, які не проходили повторний інструктаж або працювали понаднормово, що вказує на важливість системного контролю за дотриманням вимог охорони праці.

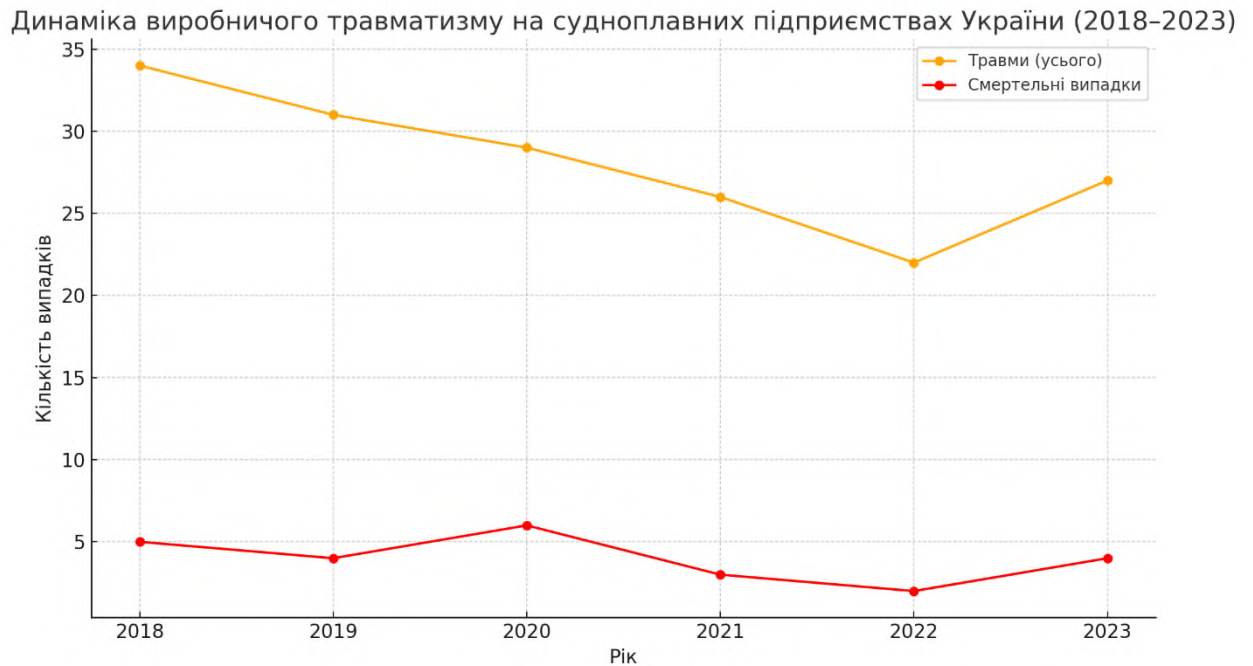


Рис. 4.1. Динаміка виробничого травматизму на судноплавних підприємствах України (2018–2023)

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Як видно з графіка (рис. 4.1), загальна кількість виробничих травм на судноплавних підприємствах України демонструвала тенденцію до зниження в період 2018–2022 років — з 34 до 22 випадків. Однак у 2023 році зафіксовано зростання до 27 інцидентів, що може бути пов'язано з послабленням контролю через воєнні дії, нестачу кваліфікованого персоналу та порушення стандартів охорони праці в екстрених умовах.

Смертельні випадки залишаються стабільним і тривожним показником — у середньому 3–5 на рік. Така динаміка підкреслює необхідність:

- посилення інструктажу та навчання персоналу;
- оновлення засобів індивідуального захисту (ЗІЗ);
- модернізації технічного стану флоту;
- запровадження електронних систем моніторингу безпеки праці.

Фінансування охорони праці також є критичним аспектом. Згідно зі звітами провідних судноплавних компаній, витрати на охорону праці в Україні в середньому становлять 0,8–1,2% від загального фонду оплати

праці, тоді як у країнах ЄС — від 2 до 3%, що свідчить про недостатній рівень забезпечення безпечних умов праці.

Якщо потрібно — можу підготувати таблицю з регіональним розподілом інцидентів, приклади нормативно-правових актів або шаблон розділу для звіту з охорони праці.

Таким чином, ефективна система управління охороною праці на судноплавному підприємстві — це не просто набір процедур, а цілісна стратегія, що поєднує технологічну, організаційну та людську складові задля створення безпечного виробничого середовища та дотримання високих стандартів міжнародної морської безпеки.

Капітан судна відіграє ключову роль у забезпеченні охорони праці на борту. Він відповідає за дотримання правил безпеки, організацію навчань та інструктажів для екіпажу, а також за своєчасне реагування на аварійні ситуації. Члени екіпажу повинні бути обізнані з вимогами охорони праці та активно брати участь у заходах з безпеки [29, с. 35].

Стан охорони праці на судноплавних підприємствах України потребує комплексного підходу до модернізації нормативної бази, впровадження сучасних систем управління безпекою та підвищення рівня обізнаності працівників щодо ризиків та заходів безпеки. Це дозволить знизити рівень виробничого травматизму та забезпечити належні умови праці для працівників галузі.

#### **4.2. Вимоги до безпеки морського транспорту згідно міжнародних норм**

Вимоги до безпеки морського транспорту згідно з міжнародними нормами регламентуються системою конвенцій, кодексів та регламентів, які розроблені під егідою Міжнародної морської організації (ІМО) — спеціалізованої агенції ООН, що відповідає за безпеку судноплавства та запобігання забрудненню морського середовища. Ці вимоги є обов'язковими

для країн-членів ІМО, включно з Україною. Нижче детально розглянемо ключові міжнародні документи та вимоги, які вони встановлюють [28, с. 34].

Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі (SOLAS), прийнята у 1974 році, є ключовим нормативним актом у сфері забезпечення безпеки морського судноплавства. Її основне призначення полягає в запобіганні аваріям, зниженні кількості людських жертв на морі та створенні єдиної системи вимог до суден, які здійснюють міжнародні рейси. Ця конвенція, яку прийняла Міжнародна морська організація (ІМО), вважається найбільш авторитетним документом, що регулює технічні та організаційні аспекти функціонування морського транспорту з погляду безпеки.

SOLAS визначає обов'язкові стандарти для проектування та будівництва суден, зокрема щодо їхньої конструктивної міцності, водонепроникності, вогнестійкості, розміщення та кількості рятувального обладнання, а також загальної організації безпеки на борту. Особлива увага приділяється заходам протипожежної безпеки, включно з вимогами до систем виявлення та гасіння пожеж, а також матеріалів, що використовуються у внутрішньому оздобленні.

Конвенція також регламентує наявність і технічний стан автоматизованих систем сигналізації, оповіщення екіпажу та пасажирів у разі надзвичайних ситуацій. На суднах обов'язково мають бути розміщені рятувальні шлюпки, плоти, рятувальні жилети й інші засоби для евакуації. Окрім цього, обов'язковим є проведення регулярних навчань екіпажу щодо дій у разі аварії, включаючи тренування з евакуації та боротьби з пожежею.

Одним із важливих структурних елементів конвенції є Кодекс з управління безпекою (ISM Code), який є її складовою частиною. Цей кодекс зобов'язує судноплавні компанії створювати, документувати та впроваджувати систему управління безпекою, яка охоплює всі рівні організації — від судновласника до членів екіпажу. Метою цього підходу є не лише дотримання формальних вимог, а й формування корпоративної

культури безпеки, яка спонукає до постійного вдосконалення процедур і практик [6, с. 34].

Конвенція SOLAS також вимагає регулярного технічного огляду суден, включаючи перевірки стану корпусу, двигунів, навігаційного обладнання та засобів безпеки. Відповідальність за виконання цих норм покладається на флагову державу та класифікаційні товариства, уповноважені здійснювати відповідні інспекції.

Таким чином, SOLAS є фундаментом глобальної системи безпеки морського транспорту. Її положення зобов'язують усі країни-учасниці забезпечувати належний технічний рівень своїх суден і сприяти підвищенню стандартів безпеки в усьому світовому морському просторі.

Міжнародний кодекс з управління безпекою (ISM Code) є одним із ключових інструментів забезпечення безпечної експлуатації морських суден та запобігання забрудненню навколишнього середовища. Він є обов'язковим додатком до Міжнародної конвенції SOLAS і був запроваджений у відповідь на численні аварії, спричинені людським фактором, недосконалим менеджментом та неякісним технічним обслуговуванням суден. Кодекс передбачає запровадження системного підходу до управління безпекою судноплавства, що базується на інтеграції адміністративного та технічного управління [27, с. 34].

Відповідно до вимог ISM Code, кожне судноплавне підприємство зобов'язане створити та впровадити Систему управління безпекою (Safety Management System, SMS). Ця система повинна включати чітко визначену політику з безпеки, опис процедур для виконання повсякденних і надзвичайних операцій, а також механізми внутрішнього аудиту для виявлення та усунення потенційних недоліків. Однією з ключових функцій системи є забезпечення постійного вдосконалення та зворотного зв'язку щодо питань безпеки.

Для підтвердження відповідності системи вимогам ISM Code, кожне судно повинно мати Сертифікат управління безпекою (SMC), який видається

після проходження відповідного аудиту. Судноплавна компанія, у свою чергу, зобов'язана отримати Документ відповідності (DOC), який засвідчує, що компанія забезпечує належне функціонування SMS на своїх суднах. Обидва документи підлягають регулярному перегляду та переатестації, що гарантує підтримку високого рівня безпеки на постійній основі.

Особлива увага в ISM Code приділяється навчанню екіпажу та їхній готовності до дій у надзвичайних ситуаціях. Працівники мають бути добре обізнані з процедурами евакуації, боротьби з пожежами, ліквідації витоків небезпечних речовин та іншими критичними діями. Крім цього, проводяться регулярні навчання, тренування та оцінювання персоналу для підтримки належного рівня професійної підготовки [25, с. 56].

Таким чином, ISM Code не просто формалізує вимоги до документації, а створює основу для цілісного та проактивного управління безпекою, яке спрямоване на запобігання інцидентам, захист життя людей і довкілля.

Міжнародний кодекс з охорони суден і портових засобів (ISPS Code) був розроблений у відповідь на нові глобальні загрози, зокрема терористичні атаки, що стали особливо актуальними після подій 11 вересня 2001 року. Його головна мета — запровадження єдиної системи заходів безпеки, яка б дозволила ідентифікувати й усувати потенційні ризики фізичного вторгнення, диверсій та інших загроз безпеці суден і портової інфраструктури.

ISPS Code є складовою частиною конвенції SOLAS і вимагає від судновласників, операторів портів і держав-членів IMO запровадження комплексної системи охорони. Зокрема, кожне судно повинно мати офіцера з охорони судна (Ship Security Officer, SSO), який відповідає за реалізацію заходів безпеки на борту, а також План охорони судна (Ship Security Plan, SSP), який містить конфіденційні процедури щодо контролю доступу, виявлення загроз, оповіщення екіпажу та взаємодії з береговими службами.

У кодексі також передбачено впровадження трьох рівнів охорони: нормального, підвищеного та надзвичайного. Залежно від рівня загрози,

адміністрація та судновласник повинні забезпечити відповідний режим контролю, посилення заходів безпеки, моніторинг доступу до судна, обмеження руху на його борту, а також посилену перевірку вантажів і багажу.

Особлива увага приділяється інформаційній взаємодії між суднами, портовими органами та національними урядовими структурами. Всі суб'єкти повинні забезпечувати обмін критично важливою інформацією у випадку виявлення підозрілих дій або осіб, що дає змогу оперативно реагувати на загрози та координувати дії щодо їх усунення.

ISPS Code відіграє ключову роль у підтриманні глобального рівня морської безпеки, зміцнюючи співпрацю між державами та судноплавними компаніями. Упровадження його положень сприяє не лише фізичному захисту суден і портів, а й зміцненню довіри до міжнародної системи морських перевезень як надійної та безпечної.

Міжнародна конвенція про підготовку, дипломування моряків і несення вахти (STCW, 1978, у редакції Манільських поправок 2010 р.) є основним міжнародним документом, що встановлює єдині стандарти професійної підготовки та сертифікації морських працівників. Вона спрямована на забезпечення того, щоб усі моряки, незалежно від країни походження, мали достатній рівень кваліфікації для безпечного та ефективного виконання своїх обов'язків [7, с. 23].

STCW є основою для національних програм підготовки моряків та слугує інструментом підвищення якісного і безпечного функціонування судноплавства в глобальному масштабі. Манільські поправки 2010 року посилили вимоги щодо компетентності, ввели обов'язкову електронну документацію та навчання з питань безпеки і захисту довкілля.

MARPOL — ключовий міжнародний документ, спрямований на захист морського середовища від забруднення, спричиненого експлуатацією суден або аваріями. Хоча основна увага зосереджена на екологічних аспектах,

дотримання цієї конвенції тісно пов'язане з операційною безпекою суден та запобіганням аварійним ситуаціям.

Завдяки MARPOL посилено відповідальність судновласників за дотримання екологічних норм, що водночас сприяє зниженню аварійності, вибухонебезпечних ситуацій та підвищенню стандартів безпечної експлуатації суден [19, с. 34].

MLC від Міжнародної організації праці (МОП) є універсальним трудовим стандартом для морських працівників, який набув статусу «четвертого стовпа» глобального морського законодавства поряд із SOLAS, STCW та MARPOL. Вона спрямована на забезпечення гідних умов праці на борту та захист прав моряків у міжнародному судноплавстві.

Інспекції суден на відповідність стандартам MLC є обов'язковими. Якщо судно відповідає всім вимогам, воно отримує Сертифікат морської трудової відповідності (MLC Certificate), який є важливим інструментом визнання якості умов праці на міжнародному рівні.

MLC зробила важливий внесок у гуманізацію судноплавства, забезпечивши захист інтересів працівників, стабільність морської галузі та підвищення привабливості професії моряка [17, с. 34].

Безпека морського транспорту забезпечується комплексом міжнародних правових норм, які охоплюють як технічні, так і організаційні аспекти. Виконання цих норм є обов'язковим для держав, суден під їх прапорами, а також портів адміністрацій. Україна як держава-учасниця більшості ключових морських конвенцій зобов'язана інтегрувати ці стандарти в національне законодавство, здійснювати моніторинг їх виконання та забезпечувати належну підготовку екіпажів відповідно до міжнародних вимог.

#### **4.3. Розробка заходів щодо поліпшення умов праці**

ТОВ «НІБУЛОН» є одним із провідних українських агропромислових підприємств, діяльність якого охоплює вирощування, зберігання, транспортування та експорт сільськогосподарської продукції. Особливе місце в структурі компанії посідають її судноплавні підрозділи, де умови праці визначаються високим рівнем виробничих навантажень, підвищеними вимогами до безпеки, а також впливом зовнішніх природних факторів. Саме тому питання охорони праці є стратегічно важливим для забезпечення ефективної та безперебійної роботи всього підприємства.

Проведений комплексний аналіз умов праці на судноплавному підрозділі ТОВ «НІБУЛОН» засвідчив наявність низки суттєвих ризиків, які можуть негативно впливати на здоров'я та безпеку працівників. Зокрема, виявлено, що одним із ключових факторів, які викликають занепокоєння, є надмірна вібрація, що виникає внаслідок роботи суден і технічного обладнання. Тривала дія вібрації здатна спричиняти порушення опорно-рухового апарату, зниження працездатності та розвиток професійних захворювань.

Окрім цього, значне значення має підвищений рівень шуму, що є типовим для судноплавної діяльності. Постійний вплив шумового забруднення перевищує допустимі норми і може призводити до зниження слуху, підвищеної стомлюваності, а також психоемоційного напруження працівників.

Фізичне перенавантаження, пов'язане з виконанням важких та монотонних робіт, також є однією з проблем, яка підвищує ризик травматизму, виникнення м'язово-скелетних захворювань і загального виснаження організму. Особливо гостро це питання стоїть для працівників, які виконують роботи в замкненому просторі — умовах, що обмежують рухливість і ускладнюють вентиляцію, що може спричиняти дискомфорт, порушення дихання та психічне навантаження.

Важливою складовою ризиків є ймовірність аварійних ситуацій, які можуть мати як технічний, так і природний характер. Наявність таких

ризиків потребує організації належних заходів з безпеки, навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях та забезпечення необхідним захисним обладнанням.

Окрім того, суттєвий вплив на здоров'я працівників має і фактор погодних умов, що в умовах судноплавства може означати роботу за екстремально низьких чи високих температур, підвищеної вологості, сильного вітру або опадів. Ці умови можуть не лише ускладнювати виконання трудових функцій, а й створювати додаткові ризики для здоров'я, особливо при тривалому перебуванні на відкритому повітрі або у відкритих частинах суден.

Таким чином, виявлені фактори створюють комплексний вплив на здоров'я і безпеку працівників судноплавного підрозділу ТОВ «НІБУЛОН», що вимагає розробки і впровадження ефективних заходів профілактики, контролю та покращення умов праці [4, с. 46].

Для ефективного вирішення виявлених проблем пропонується комплекс заходів, спрямованих на поліпшення умов праці та зниження рівня виробничих ризиків. Умовно ці заходи можна поділити на організаційні, технічні та санітарно-гігієнічні. Їх характеристика наведена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Основні напрями заходів з покращення умов праці на ТОВ  
«НІБУЛОН»

| Напрямок заходів     | Приклад конкретних дій                                                                                      |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційні        | Проведення регулярних інструктажів з охорони праці, запровадження системи зворотного зв'язку з працівниками |
| Технічні             | Модернізація вентиляційних систем, заміна застарілого обладнання на менш шумне та енергоефективне           |
| Санітарно-гігієнічні | Облаштування приміщень для відпочинку, покращення системи освітлення, забезпечення працівників спецодягом   |

*Джерело: [32]*

З метою візуалізації запропонованих заходів і виявлення зони основного ризику було складено діаграму, що відображає ступінь впливу окремих шкідливих факторів на працівників. На рис. 4.1 представлено результати оцінки умов праці на основі експертного опитування фахівців з охорони праці.

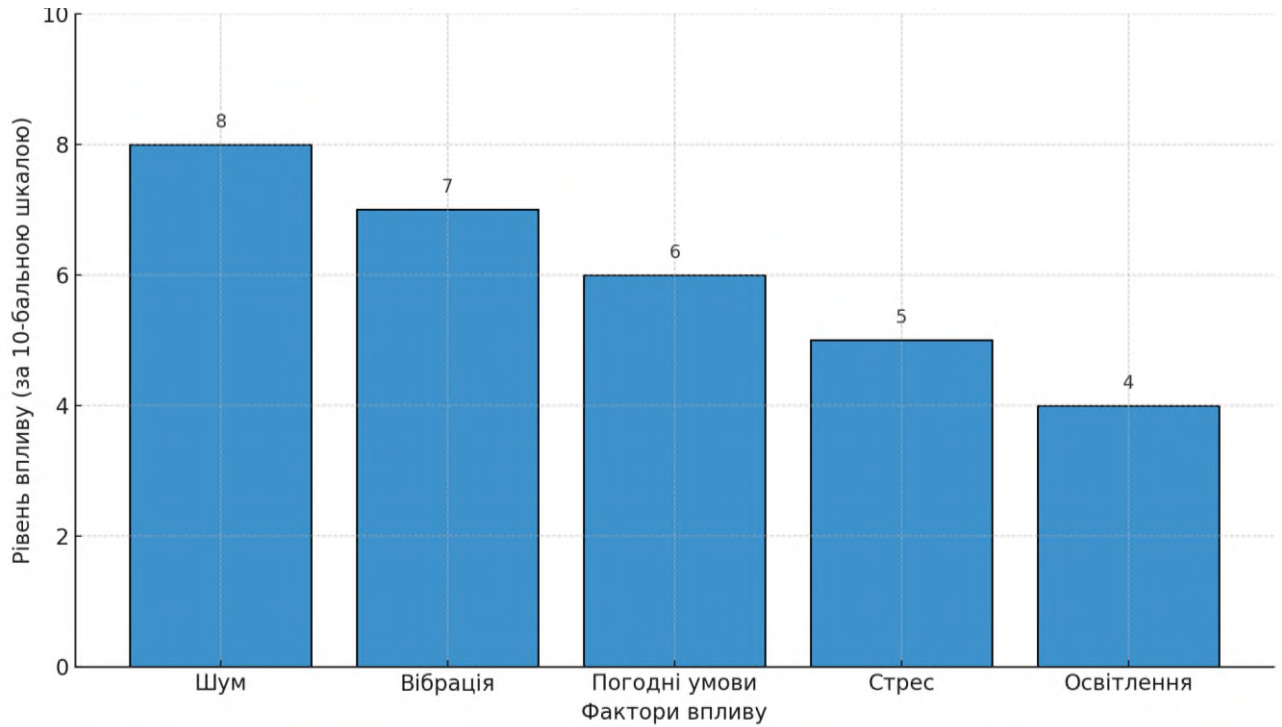


Рис. 4.1. Оцінка ступеня впливу шкідливих факторів на працівників судноплавного підрозділу ТОВ «НІБУЛОН»

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Згідно з результатами проведеного аналізу умов праці, найбільш значущим і небезпечним чинником для здоров'я працівників є шумові навантаження, рівень яких у 60% випадків перевищує встановлені нормативи. Цей висновок підтверджується даними внутрішніх аудитів та систематичними замірами рівня шуму на робочих місцях судноплавного підрозділу ТОВ «НІБУЛОН». Надмірний рівень шуму не лише негативно впливає на слух, але й призводить до підвищення стресового навантаження, зниження концентрації уваги, втоми, а також збільшує ризик виникнення професійних захворювань.

Враховуючи серйозність цієї проблеми, першочерговим заходом є впровадження ефективних засобів індивідуального захисту працівників. Зокрема, використання спеціалізованих шумозаглушувальних навушників та шумоізолюючих касок дозволяє суттєво знизити вплив небезпечного шуму на організм людини під час виконання виробничих завдань. Окрім цього, важливо проводити модернізацію та технічне вдосконалення механізмів і обладнання, що є джерелом надмірного шуму. Це може включати встановлення шумопоглинаючих матеріалів, оновлення моторів та інших рухомих частин, а також оптимізацію режимів їх роботи для мінімізації шумового забруднення.

Окремої уваги потребує організація робочого часу, яка є важливим чинником зниження негативного впливу шумових і психологічних навантажень. Запровадження змінного графіка роботи з обов'язковими регламентованими перервами дозволяє працівникам ефективно відновлювати сили, знижувати втому та запобігати розвитку професійних захворювань. Такі перерви особливо важливі в умовах постійного впливу стресових факторів виробничого середовища.

Крім того, позитивний вплив на загальний психологічний стан колективу має впровадження системи психологічної підтримки персоналу. Це можуть бути як регулярні консультації з фахівцями, так і тренінги зі стрес-менеджменту, розвиток комунікативних навичок та створення комфортної атмосфери на робочому місці. Всі ці заходи сприяють зниженню рівня стресу, покращенню мікроклімату в колективі та підвищенню загальної ефективності праці.

Таким чином, комплексний підхід, що поєднує застосування засобів індивідуального захисту, технічну модернізацію обладнання та організацію оптимального режиму роботи з урахуванням психологічних аспектів, є ключовим для забезпечення безпеки та здоров'я працівників судноплавного підрозділу ТОВ «НІБУЛОН» [45, с. 12].

Узагальнюючи, можна впевнено стверджувати, що системна та послідовна реалізація запропонованих заходів створить передумови для суттєвого покращення умов праці на підприємстві. Це, у свою чергу, сприятиме значному зниженню рівня професійної захворюваності серед працівників, що є одним із ключових чинників збереження їхнього здоров'я та працездатності. Впровадження ефективних заходів безпеки та охорони праці також позитивно вплине на мотивацію персоналу, підвищить їхню залученість і відповідальність у виконанні виробничих завдань. В результаті, це сприятиме не лише покращенню робочого мікроклімату, але й загальній підвищеній ефективності та конкурентоспроможності діяльності ТОВ «НІБУЛОН» на ринку.

Таким чином, інвестиції у безпечні та комфортні умови праці є важливою складовою стратегії сталого розвитку підприємства і запорукою його довгострокового успіху.

## ВИСНОВКИ

Проведено дослідження теоретичних засад, сучасний стан і практичні напрями забезпечення конкурентоспроможності судноплавних компаній у системі ринку морської торгівлі. Проведений аналіз дав змогу сформулювати такі висновки:

Судноплавна галузь є ключовим елементом світової та національної економіки, адже забезпечує більшу частину міжнародної торгівлі. У цих умовах конкурентоспроможність судноплавних компаній стає критично важливою для ефективного функціонування всього логістичного ланцюга поставок. У межах першого розділу було з'ясовано, що конкурентоспроможність у морській торгівлі формується під впливом як зовнішніх (світовий попит, геополітична ситуація, регуляторні умови), так і внутрішніх факторів (технологічний рівень флоту, якість сервісу, ефективність менеджменту).

Основними факторами формування конкурентних переваг у судноплавній галузі є інноваційний розвиток, наявність сучасного флоту, ефективне управління логістичними процесами, дотримання міжнародних екологічних стандартів, цифровізація сервісів, а також гнучкість тарифної політики. Аналіз існуючих методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств засвідчив доцільність використання комплексного підходу, який включає фінансові, технічні, маркетингові та соціальні індикатори.

Стан морського транспортного комплексу України свідчить про наявність значного потенціалу для зростання, проте також виявлено низку обмежень: недостатній рівень інвестицій, зношеність інфраструктури, фрагментарне управління портовими активами, та вплив воєнного стану. Наразі функціонування судноплавних компаній відбувається у складних умовах ринкової трансформації, глобальної конкуренції та адаптації до кліматичних викликів.

Аналіз ринку показав, що сучасний судноплавний бізнес характеризується високою концентрацією капіталу. Через злиття та вертикальну інтеграцію чотири провідні компанії контролюють понад половину світового контейнерного ринку, що знижує рівень конкуренції в окремих регіонах. Для країн з обмеженим виходом до моря, а також острівних держав це створює ризики монополізації логістичних маршрутів.

На прикладі ТОВ СП «Нібулон» було продемонстровано, що стратегічна орієнтація на вертикальну інтеграцію, розвиток власного флоту, впровадження інновацій та цифрових рішень дають змогу забезпечити високу конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного ринку. SWOT-аналіз компанії підтвердив її сильні сторони, зокрема логістичну самодостатність, проте водночас виявив загрози, пов'язані з геополітичними ризиками та регуляторними бар'єрами.

Цифровізація менеджменту та впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств судноплавної галузі є не лише актуальною вимогою сучасності, а й стратегічною необхідністю для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Використання сучасних систем трекінгу вантажів дозволяє отримувати оперативну інформацію про місцезнаходження і стан перевезень у реальному часі, що підвищує прозорість логістичних процесів і довіру клієнтів. Автоматизація документообігу сприяє зменшенню часу на оформлення операцій, зниженню ризику помилок і підвищенню загальної ефективності управління. Впровадження комплексних CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning) систем забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів, що дозволяє оптимізувати ресурсне планування, покращити взаємодію між підрозділами, а також підвищити якість обслуговування клієнтів завдяки більш персоналізованому підходу.

Окрему важливість у судноплавній галузі має питання охорони праці, яке виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності компанії. Забезпечення безпечних і здорових умов праці для персоналу, а також

дотримання міжнародних стандартів і нормативів, таких як SOLAS (Міжнародна конвенція з безпеки життя на морі), MLC (Морська трудова конвенція) та STCW (Міжнародна конвенція про підготовку та дипломування моряків), є критерієм надійності та відповідальності компанії в очах партнерів і замовників. Компанії, які активно інвестують у покращення умов праці, систематично проводять навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також модернізують технічне оснащення, створюють сприятливе середовище для продуктивної діяльності.

Такі заходи не лише сприяють зростанню продуктивності праці, але й мінімізують ризики виникнення аварійних ситуацій та професійних захворювань, що в кінцевому результаті забезпечує стабільність операційної діяльності та знижує економічні втрати. Крім того, підвищення рівня безпеки і комфорту працівників позитивно впливає на їхню мотивацію, зниження плинності кадрів і формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Отже, комплексний підхід до цифровізації управління та вдосконалення систем охорони праці є ключовим чинником успіху і довгострокової конкурентоспроможності судноплавного підрозділу ТОВ «НІБУЛОН» у сучасних умовах розвитку глобальної економіки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що конкурентоспроможність судноплавних компаній визначається їхньою здатністю адаптуватися до викликів сучасного ринку морської торгівлі. Успіх компаній у цій сфері залежить від комплексної взаємодії стратегічного управління, інноваційного потенціалу, дотримання міжнародних стандартів та соціальної відповідальності. Практичні заходи, запропоновані в роботі, можуть бути основою для розробки ефективної стратегії розвитку як окремих підприємств, так і галузі в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березяк І. Статистичне вивчення ризиків в зовнішньоекономічній діяльності та способи їх мінімізації. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України*: зб. доп. XX Міжнар. наук. конф., 17–18 травня 2013, 18–20.
2. Гапонюк, О. І., Чаркіна, Д. О. Формування економічного механізму конкурентоздатності підприємств морського транспорту. *Економічний простір*, 2019. (144), 125-137.
3. Горбаченко С. А. Методичні засади формування конкурентних переваг морських портів Одеського регіону. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 131–138.
4. Гринів, Н., Скопцов, К., Петренко, О. Розвиток морських портів: світові практики та основні уроки. *Економіка та суспільство*, 2022. (40).
5. Гришина, Л. О., Карась, П. М., Приходько, Н. В. (2020). Розвиток суднобудівної індустрії в контексті реформування транспортної системи України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020. 58.
6. Дергачова В.В., Кузнєцова К.О., Манаєнко І.М. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 424 с.
7. Дідик, А. О. Особливості розвитку світового ринку морських перевезень. Національний авіаційний університет. 2022.
8. Залуцька, Х., Гнат, І. Вибір стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств, враховуючи ризиковість середовищ їх функціонування. *Сталий розвиток економіки*, 2024. (1(48), 339-343.
9. Захарченко В. І., Балахонова О. В., Величко М. Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його

- диверсифікації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2019, (18, вип. 1), 57.
- 10.Звіт ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/kompanii/3-nibulon>
- 11.Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018,(13), 16–21.
- 12.Ільченко, С. В., Грищенко, В. Ф., Грищенко, І. В. Аналіз діяльності судноплавних компаній в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. 15(8).
- 13.Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2.
- 14.Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення: конспект лекцій у двох частинах для здобувачів III освітньонаукового рівня «доктор філософії» за спеціальністю 051 «Економіка» / укладачі : М. В. Чорна, С. М. Шинкар. Х. : Видавництво «Лідер», 2019. Ч.1. 74 с
- 15.Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №6. С. 135–142.
- 16.Котлубай, О. М. Сучасні економічні відносини морегосподарського комплексу світу. 2013.
- 17.Крук, Ю. Ю. Методи адаптивного управління в діяльності оператора портового терміналу. (Кандидатська дисертація). Одеський національний морський університет. 2017.
- 18.Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. *Економічний простір*. 2009. №24 . С.278-289.

- 19.Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163
- 20.Люзе М.В. Перспективи диверсифікації виробництва України в умовах інтеграційних процесів. *Молодий вчений*, 2014. - С. 144-148.
21. Мазуренок О.Р. Упровадження автоматизованих систем оптимізації продукції машинобудівних підприємств як один із напрямів диверсифікації діяльності підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 2. С. 118-124.
- 22.Мальцев, М. М. (2015). Сучасний стан розвитку національного портового комплексу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. 2(12), 185–190.
- 23.Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*, 2017, (1), 226–231.
- 24.Меркт О. В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ : НАУ, 2002. 16 с.
- 25.Михайличенко, К. М. Розвиток портової діяльності в контексті забезпечення національних інтересів України. *Стратегічні пріоритети*, 2016. 1(38), 124–136.
- 26.Мінакова, С. М., Познанська, І. В. Принципи та перспективи участі морської транспортної галузі України у міжнародній системі морських перевезень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. 24(2), 129–132.
27. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7.

28. Ніколюк О. В., Вітюк А. В. Інноваційні аспекти розвитку морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.13 (дата звернення: 17.05.2025).
29. Новини ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL: <https://www.nibulon.com/data/our-company/main-activities/grain-storage-processing-and-transshipment-trade-activity.html> (дата звернення: 17.05.2025).
30. Офіційна сторінка ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL: <https://www.nibulon.com> (дата звернення: 17.05.2025).
31. Офіційний сайт UNECE. URL: <http://www.unece.org/tir/welcome.html> (дата звернення: 17.05.2025).
32. Офіційний сайт Адміністрація морських портів України. URL: <http://investinports.com/> (дата звернення: 17.05.2025).
33. Переверзєва, І. Ф. Перспективи виходу з кризового стану морських торговельних портів України. *Водний транспорт*, 2014. 2, 101–108.
34. Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи : Закон України від 12.09.2019 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2019, № 41, ст. 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-20#Text> (дата звернення: 17.05.2025).
35. Прокопенко В. В. Поняття та правова основа діяльності водного транспорту України: митний аспект. *Гельветика*. 2018.
36. Пуля І. Морське судноплавство у транспортній системі України (за матеріалами Одеського, Іллічівського та Маріупольського морських торговельних портів у зібранні НМІУ). *Науковий вісник Національного музею історії України*, 2017. 1(1), 106–110.
37. Решетнікова О. В., Боровик, Т. В., Сімон, А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*, 2024. (159), 107-110.

- 38.Семенов О. Екологічне судноплавство як чинник підвищення конкурентоспроможності національного ринку морських вантажних перевезень. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2024. 3(88), 125-136.
- 39.Собкевич О. В., Михайличенко К. М., Шевченко А. В., Русан В. М., Белашов Є. В. Пріоритети державної морської політики у сфері функціонування та розвитку морегосподарського комплексу України. Київ : НІСД, 2016. 72 с.
40. Стеців Л. П. Теоретико – методичні аспекти управління фінансовим станом підприємства. *Наукові записки*. № 1–2. 2014. С. 44–48.
- 41.Стрілок, І. І., Шкляр, В. В. Характеристика та сучасний стан підприємств водного транспорту. *Водний транспорт*, 2013. 1, 102–107.
- 42.Ступницький О. Інформаційні технології та корпоративне управління у ХХІ ст. *Економіка України*. 2015. № 2. С. 38–46.
- 43.Христенко В. Основні напрямки державного виробництва та її реалізація в суднобудівній галузі. *Fishnews*. 2015.
- 44.Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. *Міжнародний студентський науковий вісник*, 2016. С. 459462.
- 45.Шевченко, Є. В., Стовба, Т. А. Світовий ринок морських контейнерних перевезень: реалії та домінанти розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. (14).
- 46.Шевчук, О. А., Гайванович, Н. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку морських вантажних перевезень в Україні та світі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2023. 25.
- 47.Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

48. Andersson T., Serger S., Sörvik J., Hansson, E. The Cluster Policies Whitebook. Malmö : *International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development*, 2004. 267 p.
49. Lokhman N., Stepanenko V. Improving of the Ukrainian maritime transport infrastructure management. *East European Scientific Journal*. 2020. № 10(62). C. 22–29.
50. Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990

## АНОТАЦІЯ

Необхідність розробки обумовлена актуальними викликами глобального ринку морських перевезень, посиленням конкурентної боротьби та потребою в адаптації судноплавних компаній до умов нестабільного геополітичного середовища.

У роботі проаналізовано теоретико-методологічні підходи до формування конкурентоспроможності судноплавних компаній, розкрито чинники впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на їх конкурентні переваги. Обґрунтовано значення сучасних управлінських стратегій і цифрових технологій у забезпеченні ефективності функціонування підприємств морської галузі.

Досліджено стан морського транспортного сектору України в умовах глобальних і регіональних криз. Визначено основні проблеми галузі, включаючи блокаду портів, зношеність флоту та логістичні обмеження. На прикладі ТОВ СП «Нібулон» проведено SWOT-аналіз і запропоновано шляхи підвищення його конкурентоспроможності з урахуванням інноваційних технологій.

У роботі висвітлено питання охорони праці в морській галузі та запропоновано заходи щодо її покращення відповідно до міжнародних стандартів.

Систематизовано фактори та інструменти оцінювання конкурентоспроможності, що можуть бути застосовані для удосконалення стратегічного управління в судноплавних компаніях України.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, судноплавна компанія, ринок морської торгівлі, інновації, ТОВ СП «Нібулон», транспортна інфраструктура, стратегія, SWOT-аналіз.