

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Вихристюк Катерина Василівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НА ТЕМУ

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

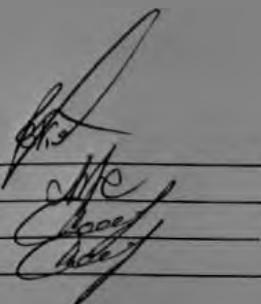
ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

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

Здобувач вищої освіти _____
Науковий керівник _____
Завідуючий кафедрою _____
Нормоконтроль _____



ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи магістра

за темою:

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: вивчення особливостей оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах та дослідженні методів їх удосконалення, а також у розробці рекомендацій щодо впровадження оптимізаційних заходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.	18.11.24	18.11.24
2	Об'єкт дослідження: є процеси управління бізнес-процесами на підприємстві, яке має велике значення на світовому ринку.	18.11.24	18.11.24
3	Предмет дослідження: методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів, які дозволяють підвищити ефективність підприємства в умовах сучасної економіки.	18.11.24	18.11.24
4	ВСТУП	19.11.24	19.11.24
5	РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	19.11.24	21.11.24
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СВІТОВИХ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ	22.11.24	25.11.24
7	РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ГАЛУЗІ	26.11.24	28.11.24
8	ВИСНОВКИ	29.11.2024	29.11.2024

9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29.11.2024	29.11.2024
10	Анотація	01.12.2024	01.12.2024
11	Формування ілюстративного матеріалу	01.12.24	01.12.2024
12	Відгук керівника	до 15.12.24	
13	Рецензування	до 7-15.12.24	
14	Дата захисту	23.12.24	23.12.24

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Зміст та сутність бізнес-процесів підприємства	8
1.2 Особливості удосконалення бізнес-процесів	19
1.3 Концепції та підходи до вдосконалення бізнес-процесів....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СВІТОВИХ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ	
2.1 Загальні економічні характеристики світових судноплавних компаній.....	29
2.2 Основні напрямки оптимізації управління компанія «Maersk».....	38
2.3 Діагностика та аналіз бізнес-процесів судноплавної компанії.....	66
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ГАЛУЗІ	
3.1 Судноплавні компанії України – як частина багатофункціональної транспортної системи	76
3.2 Економічне обґрунтування впровадження проекту Lean Six Sigma в експедитерську компанію «Nika Maritime».....	83
3.3 Економічний ефект – як результат впровадження проекту Lean Six Sigma.....	88
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи: У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, в тому числі економічних криз, змін у законодавстві та технологічних інновацій, питання оптимізації бізнес-процесів стає надзвичайно актуальним для підприємств усіх галузей. Підвищення ефективності бізнес-процесів забезпечує підприємствам здатність швидко реагувати на зміни, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також зберігати стабільність на ринку.

Особливо важливою ця проблема є для підприємств, що працюють у конкурентних і високо динамічних секторах економіки, де ефективність управлінських процесів безпосередньо впливає на здатність підтримувати або збільшувати ринкову частку. Разом з тим, багато підприємств стикаються з проблемами неефективного управління бізнес-процесами, відсутністю автоматизованих систем управління, зменшенням контролю за процесами, що призводить до значних витрат, зниження якості обслуговування клієнтів та уповільнення темпів розвитку.

З огляду на це, важливим завданням стає дослідження та впровадження ефективних методів оптимізації управління бізнес-процесами, які дозволяють покращити організацію робочих потоків, скоротити час виконання операцій та знизити витрати на ресурси. Крім того, необхідно вивчити різні підходи до удосконалення бізнес-процесів, зокрема такі як реінжиніринг, використання Lean-технологій, методи шести сигм, автоматизація та цифровізація.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення особливостей оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах та дослідженні методів їх удосконалення, а також у розробці рекомендацій щодо впровадження оптимізаційних заходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення мети ставляться такі основні завдання:

- Проаналізувати теоретичні засади оптимізації управління бізнес процесами та їх значення для ефективності підприємства.
- Визначити основні методи та інструменти удосконалення бізнес-процесів.
- Дослідити фактори, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами, та оцінити їх значення для практичної діяльності судноплавної компанії «Maersk».
- Впровадити проект для зменшення витрат в компанію «Nika Maritime»
- Оцінити економічну доцільність впровадження запропонованого проекту , удосконалення бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є процеси управління бізнес-процесами на підприємстві, яке має велике значення на світовому ринку.

Предметом дослідження — методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів, які дозволяють підвищити ефективність підприємства в умовах сучасної економіки.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково практичних рекомендацій, а також сучасного інструментарію і технологій, що до удосконалення методів оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення.

Практична значення полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані підприємствами для удосконалення управлінських процесів, зменшення витрат та покращення фінансових і виробничих результатів. Крім того, рекомендації щодо застосування сучасних методів оптимізації можуть бути корисними для менеджерів та консультантів у сфері управління бізнес-процесами.

Методи дослідження для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувались різноманітні методи дослідження, які дозволяють ефективно проаналізувати та оцінити аспекти оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві, а також запропонувати методи їх удосконалення. Основними методами, що використовувались у ході дослідження, є: аналіз теоретичних джерел, метод

моніторингу та оцінки ефективності, метод економічного аналізу та розрахунків

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи розглядались на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства. *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики*: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 28 листопада 2024 року. Одеса: ВидатІнформ НУОМА. 2024.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та сутність бізнес-процесів підприємства

У сучасному швидкоплинному діловому світі компанії потребують чіткого розуміння своїх бізнес-процесів, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям потрібне чітке розуміння своїх бізнес-процесів.

Бізнес-процеси-це дії, які компанія виконує для створення цінності для своїх клієнтів та зацікавлених сторін.

Бізнес-процеси - це дії, які виконує компанія для створення цінності для своїх клієнтів та зацікавлених сторін. Бізнес-процеси є будівельними блоками будь-якої організації та і мають вирішальне значення для її успіху.

Розуміння змісту та природи процесів – це ефективність, результативність та узгодженість із загальною стратегією компанії. [45,с.,4]

У цьому розділі будуть розглядатися аспекти бізнес-процесів компанії, зокрема їх мета, вхідні та вихідні дані, а також способи виконання. Аналізувати ключові елементи, що складають ці процеси, такі як людський фактор, технології та організаційна культура, з акцентом на важливість оптимізації та безперервного вдосконалення.

Здобувши глибше розуміння своїх бізнес-процесів, компанія може визначити область для покращення, усунути потужність та оптимізувати свою діяльність. Це, у свою чергу, може призвести до підвищення ефективності, зменшення витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Врешті-решт, здатність компанії ефективно керувати своїми бізнес-процесами є критично важливою для її тривалого успіху та стійкості [6,с., 14]

Бізнес-середовище включає зовнішні чинники, які впливають на діяльність і успіх організації. Ці чинники можна умовно поділити на два основні типи: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори — це ті, що знаходяться під контролем організації, такі як її ресурси, структура та культура. Натомість зовнішніх чинників виходять за межі контролю компанії і включають економічні умови, політичні аспекти, правові норми, те.

Бізнес-середовище постійно зазнає змін, що можуть суттєво вплинути на успіх або невдачу організації. Наприклад, зміни в економічних умовах можуть вплинути на споживчі витрати та попит на товари і послуги. Технологічні зміни можуть створити нові можливості для інновацій і зростання, але водночас загрожують усталеним галузям та бізнес-моделям. Соціальні тенденції і культурні норми також здатні змінити споживчі вподобання та попит на послуги та товари. [45,с.,4]

Організаціям необхідно усвідомлювати бізнес-середовище та відповідно адаптуватися, щоб зберегти конкурентоспроможність і досягти успіху. Це моніторинг та аналіз зовнішніх факторів, що впливають на компанію, а також розробку стратегій для реагування на ці зміни. Ті організації, які можуть передбачити зміни в бізнес-середовищі та адаптуватися до них, мають більше [22,с.,18]

Бізнес-середовище складається з різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність і результати організації. Основні характеристики бізнес-середовища можна представити у таб 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики бізнес-середовища

Характеристика бізнес-середовища	Опис
Динамічний	Бізнес-середовище постійно змінюється, вимагаючи від організацій адаптації та реагування на зміни

Продовження таблиці 1.1

Невизначений	Ділове середовище за своєю суттю є невизначеним, і організації повинні бути готові до несподіваних подій і ризиків
Взаємопов'язані	Різноманітні фактори, що утворюють бізнес-середовище, взаємопов'язані і можуть комплексно впливати один на одного
Змагальний	Ділове середовище є висококонкурентним, організації змагаються за частку ринку та діяльність клієнтів
Глобальний	Ділове середовище стає все більш глобальним, організації працюють у багатьох країнах і конкурують у глобальному масштабі.
Технічно керований	Технологічний прогрес має значний вплив на бізнес-середовище, створюючи нові продукти, послуги та бізнес-моделі
Соціально відповідальний	Зростає очікування, що організації будуть соціально відповідальними, вирішуючи екологічні та соціальні проблеми та демонструючи етичну поведінку.

Джерело: складено автором за [11,15]

Розуміння цих ключових характеристик бізнес-середовища має важливе значення для того, щоб організації адаптувалися та розвивалися в середовищі, яке постійно змінюється.

Бізнес-процес — це набір дій і завдань, які компанія виконує для досягнення своїх цілей.

Ці процеси створені, щоб дозволити організаціям працювати ефективно та результативно, надаючи продукти та послуги клієнтам. [6, с. 14]

Приклади бізнес-процесів включають:

Продажі та маркетинг: Цей процес передбачає виявлення потенційних клієнтів, розробку маркетингових стратегій для їх охоплення та продаж їм продуктів або послуг.

Виробництво: Цей процес передбачає використання машин, обладнання та інших ресурсів для виробництва продуктів або послуг із сировини або вхідних матеріалів.

Фінанси та бухгалтерський облік: Цей процес включає управління фінансовими ресурсами, такими як складання бюджету, бухгалтерський облік і фінансова звітність.

Людські ресурси: Цей процес включає наймання, навчання, управління та нагляд за нарахуванням заробітної плати та пільг для співробітників.

Обслуговування клієнтів: Цей процес включає вирішення потреб і проблем клієнтів, реагування на скарги та забезпечення того, щоб клієнти були задоволені наданими продуктами та послугами. [53,с., 34]

Кожен із цих бізнес-процесів важливий для успіху компанії і часто взаємопов'язаний.

Наприклад, Sales and Marketing покладається на виробництво, щоб забезпечити продукти чи послуги, тоді як Finance і Accounting покладаються на продажі та маркетинг, щоб отримати дохід.

Завдяки оптимізації цих бізнес-процесів компанії можуть підвищити загальну ефективність, зменшити витрати та збільшити прибутковість.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «Бізнес-процеси»

Автор	Визначення
Пітер Ф. Друкер	«Бізнес-процес – це набір дій, які виконуються скоординованим і повторюваним способом для досягнення певного результату або мети».
Джеймс А. О'Браєн	«Бізнес-процес – це послідовність кроків або дій, які приймають вхідні дані, перетворюють їх і створюють результати, які є цінними для клієнта».

Продовження таблиці 1.2

Майкл Хаммер і Джеймс Чампі	«Бізнес-процес – це сукупність дій, які приймають один або кілька видів вхідних даних і створюють вихід, який є цінним для клієнта».
Девенпорт і Шорт	«Бізнес-процеси – це структуровані набори дій, які дають певний результат для конкретного клієнта чи ринку».
Майкл Роземан і Ян Рекер	«Бізнес-процес – це структурований набір дій, які створюють і доставляють певний результат клієнту або ринку».

Джерело: складено автором за [4,20]

Усі ці визначення об'єднує спільна концепція бізнес-процесу, який являє собою структурований набір дій, що створюють цінність для клієнтів або зацікавлених сторін. Вони акцентують увагу на важливості координації, повторюваності та формуванні конкретного продукту чи результату. Основою бізнес-процесів компанії є злагоджене, ефективне та результативне досягнення поставлених цілей.

Бізнес-процеси становлять фундамент будь-якої організації, забезпечуючи структуру для виконуваної роботи та способів надання продукту чи послуги.

Суть бізнес-процесу полягає в здатності перетворювати вхідні дані на результати, що приносять цінність як підприємствам, так і клієнтам. Ця трансформація охоплює ряд етапів або заходів, які оптимізують ресурси, зменшують витрати та підвищують якість. [19,с., 29]

Узгоджуючи цю діяльність зі стратегічними цілями компанії, бізнес-процеси можуть сприяти досягненню організацією її цілей та збереженню конкурентоспроможності на ринку. Ефективні бізнес-процеси також дозволяють підприємствам бути гнучкими та швидко реагувати на зміни.

Таблиця 1.3

Основні види бізнес-процесів

Категорія	Підкатегорія	Опис
Управління	Стратегічне управління	Процес визначення довгострокових цілей організації та розробки стратегій їх досягнення.
	Тактичне управління	Процес розробки детальних планів для досягнення цілей і завдань, визначених процесом стратегічного планування.
	Управління продуктивністю	Процес встановлення цілей продуктивності, вимірювання прогресу та вжиття коригувальних заходів, якщо це необхідно
Оперативний	Виробництво	Процес створення товарів або послуг, від сировини до готової продукції або послуг
	Продажі та маркетинг	Процес просування та продажу товарів або послуг клієнтам.
	Обслуговування клієнтів	Процес надання допомоги та підтримки клієнтам після того, як вони придбали товари чи послуги.
Допоміжні	Людські ресурси	Процес найму, найму та навчання працівників, а також управління стосунками з працівниками та виплатами.
	Фінанси та бухгалтерський облік	Процес управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування, бухгалтерський облік і фінансовий аналіз.
	Інформаційні технології	Процес розробки та підтримки інформаційних систем, включаючи апаратне забезпечення, програмне забезпечення та мережі

Джерело: складено автором за результатами досліджень [7,16]

У таблиці 1.3 представлено класифікацію бізнес-процесів, яка поділяє їх на три категорії: основні процеси, допоміжні процеси та процеси управління.

Основні процеси – це ті, що безпосередньо беруть участь у створенні та наданні продуктів чи послуг організації. Ці процеси зазвичай є найважливішими для успішної діяльності організації і часто стають основним фокусом зусиль щодо їх удосконалення. На малюнку наведено кілька

прикладів основних процесів, таких як розробка продукту, обробка замовлень та обслуговування клієнтів.

Допоміжні процеси – це ті, що забезпечують ефективне функціонування основних процесів. Ці процеси можуть не бути безпосередньо залученими до створення або надання товарів чи послуг є важливими для підтримки функціонування організації. Приклади процесів підтримки, зазначених на діаграмі, охоплюють управління людськими ресурсами, інформаційно-технічну підтримку та процеси закупівель.

Процеси управління – це ті, які відповідають за планування, координацію та контроль ресурсів організації. Ці процеси є критично важливими для забезпечення узгодженості діяльності організації з її стратегічними цілями та завданнями. Приклади процесів управління, наведених на діаграмі, включають стратегічне планування, складання бюджету та управління продуктивністю. [69,с., 19]

Таблиця 1.4

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процеси підприємства			
↓	↓	↓	↓
За функціональною ознакою:	За роллю на підприємстві:	За причетністю до підприємства:	За значенням:
Розробка продуктів	Основні	Внутрішні	Мета, процес, удосконалення бізнес-процесів
Маркетинг і збут	Допоміжні	Зовнішні	Мета, процес, управління бізнес-процесами
Постачання			
Виробництво			
Сервіс			
Доставка			
Управління			

Джерело: складене автором [5,19]

Аналізуючи бізнес-процеси, організації можуть визначити можливості для вдосконалення та впровадити зміни для підвищення ефективності, скорочення витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Важливо регулярно аналізувати бізнес-процеси, щоб переконатися, що вони залишаються ефективними та ефективними для задоволення потреб організації та її клієнтів. [19,с., 29]

Оптимізація бізнес-процесів – це системний підхід до підвищення ефективності та результативності бізнес-процесів підприємства. Це включає виявлення неефективності, вузьких місць та інших областей вдосконалення та впровадження змін для оптимізації операцій і підвищення продуктивності.

Постійне вдосконалення передбачає постійну оцінку та вдосконалення процесів для досягнення більшої ефективності та результативності. Зосереджуючись на безперервному вдосконаленні, організації можуть виявляти та усувати марнотратство та неефективність, а також постійно прагнути до підвищення продуктивності. [55,с., 18]

Принципи економії тісно пов'язані з концепцією бережливого менеджменту, яка є філософією управління, яка наголошує на усуненні відходів і максимізації цінності для споживача. Застосовуючи принципи економії, організації можуть підвищити ефективність, зменшити витрати та підвищити задоволеність клієнтів, що може допомогти їм залишатися конкурентоспроможними в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі.

Six Sigma – це методологія, що керується даними, для покращення якості бізнес-процесів. Це включає виявлення та усунення дефектів, зменшення варіацій і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Цей підхід використовує статистичні інструменти та методи для аналізу даних і визначення областей для покращення.

Основна мета Six Sigma – зменшити кількість дефектів або помилок у процесі до рівня 3,4 дефекти на мільйон можливостей (DPMO), що відповідає рівню 99,99966% якості. Щоб досягти такого рівня якості, Six Sigma використовує структурований, керований даними підхід до вдосконалення

процесу, який включає п'ять етапів: визначення, вимірювання, аналіз, покращення та контроль (DMAIC). [78,с., 31]

Фаза «Визначення» передбачає визначення проблеми або можливості для покращення, визначення обсягу проекту та встановлення цілей і завдань. Етап вимірювання передбачає вимірювання та збір даних про поточну ефективність процесу, включаючи визначення вхідних і вихідних даних процесу та створення базової лінії для порівняння. Етап аналізу передбачає аналіз даних, зібраних на етапі вимірювання, щоб визначити основні причини дефектів або помилок і визначити вплив різних факторів на продуктивність процесу. [38,с., 8]

Етап покращення передбачає визначення та впровадження рішень для усунення основних причин дефектів або помилок, а також для покращення продуктивності процесу.

І, нарешті, етап контролю включає встановлення заходів контролю, щоб гарантувати, що вдосконалення процесу зберігаються протягом тривалого часу та що процес не повертається до свого початкового стану.

Six Sigma також використовує набір статистичних інструментів і методів, таких як контрольні діаграми, аналіз можливостей процесу та планування експериментів, щоб підтримати зусилля з удосконалення процесу. Крім того, «Шість сигм» також наголошує на важливості командної роботи та лідерства для покращення процесів, а також заохочує використання зворотного зв'язку та внеску клієнтів протягом усього процесу. [19,с., 35]

Загалом Six Sigma забезпечує потужну методологію для покращення продуктивності процесів і досягнення вищих рівнів якості та задоволеності клієнтів. Його структурований, керований даними підхід і акцент на командній роботі та лідерстві роблять його цінним інструментом для організацій.

Повне управління якістю: TQM – це філософія управління, яка наголошує на безперервному вдосконаленні, орієнтації на клієнта та розширенні можливостей співробітників. Це передбачає створення культури якості в усій організації, в якій усі співробітники відповідають за

вдосконалення процесів і надання високоякісних продуктів або послуг. TQM базується на принципі, згідно з яким якість має бути частиною кожного аспекту діяльності організації, а покращення якості має бути постійним, безперервним процесом.

TQM включає низку взаємопов'язаних дій, які разом покращують загальну якість, включаючи орієнтацію на клієнта, лідерство, залучення працівників, удосконалення процесів та аналіз даних.

Орієнтація на клієнта є ключовим аспектом TQM, оскільки він підкреслює важливість розуміння та задоволення потреб і очікувань клієнтів. Це передбачає збір і аналіз відгуків клієнтів і їх використання для вдосконалення продуктів, послуг і процесів.

Лідерство також є важливим у TQM, оскільки воно задає напрямок і тон для зусиль організації щодо покращення якості. Лідери несуть відповідальність за створення культури якості, встановлення цілей і завдань, а також надання необхідних ресурсів і підтримки зусиль щодо покращення якості.

Залучення працівників є ще одним ключовим аспектом TQM, оскільки він визнає важливість залучення всіх працівників до процесу покращення якості. Це передбачає навчання та освіту принципам і інструментам якості, надання співробітникам можливості виявляти та вирішувати проблеми якості, а також визнання та винагороду за зусилля з покращення якості.

Удосконалення процесів є центральним аспектом TQM, оскільки воно включає ідентифікацію та вдосконалення процесів, які використовуються для створення продуктів або послуг. Це передбачає використання різноманітних інструментів і методів якості, таких як відображення процесу, аналіз першопричин і статистичний контроль процесу.

Аналіз даних також важливий у TQM, оскільки він передбачає збір та аналіз даних для виявлення проблем якості та відстеження зусиль щодо покращення. Це передбачає використання різноманітних статистичних

інструментів і методів, таких як діаграми Парето, контрольні діаграми та регресійний аналіз. [389, с., 24]

TQM забезпечує комплексний підхід до покращення якості та створення культури постійного вдосконалення в організації. Залучаючи всіх співробітників до процесу підвищення якості та зосереджуючись на потребах і очікуваннях клієнтів, організації можуть досягти вищих рівнів якості та задоволеності споживачів, а також отримати конкурентну перевагу на ринку.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) – це радикальний підхід до вдосконалення процесів, який передбачає повну перепланування бізнес-процесів для досягнення значного покращення продуктивності [31]. Цей підхід передбачає аналіз існуючих процесів і переосмислення того, як робота виконується з нуля.

Основна ідея BPR полягає в тому, щоб почати з чистого аркуша та розробити нові процеси, які краще відповідають потребам організації та її клієнтів.

Це передбачає розбиття існуючих процесів на складові частини, переосмислення та перепроєктування кожної частини, щоб усунути марнотратство та неефективність, а потім знову об'єднати нові процеси в більш раціональний та ефективний спосіб.

BPR зазвичай передбачає використання між функціональних команд, що складаються зі співробітників з різних відділів або сфер організації. Ці команди працюють разом, щоб визначити й проаналізувати існуючі процеси, розробити нові проекти процесів і впровадити зміни, необхідні для підвищення ефективності та результативності.

Однією з ключових переваг BPR є те, що він може призвести до значного підвищення ефективності та продуктивності. Завдяки впорядкуванню та оптимізації бізнес-процесів організації можуть скоротити час і ресурси, необхідні для виконання завдань, покращити якість і зменшити витрати.

Однак BPR також може бути складним і важким процесом, який потребує значних організаційних змін. Це може передбачати значні інвестиції в технології, навчання та перепланування процесів, а також може потребувати змін організаційних структур і культури.

Загалом, ці теоретичні основи оптимізації бізнес-процесів забезпечують структуру для виявлення неефективності та вдосконалення процесів для підвищення ефективності, зменшення витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів[267,с., 24]

1.2. Особливості удосконалення бізнес-процесів

Ефективне управління бізнес-процесами має вирішальне значення для успіху будь-якого підприємства. Він передбачає систематичну ідентифікацію, документування, аналіз, оптимізацію та постійне вдосконалення бізнес-процесів організації для досягнення бажаних результатів і відповідності очікуванням клієнтів і зацікавлених сторін. Однак управління бізнес-процесами не є простим завданням і вимагає глибокого розуміння особливостей і нюансів кожного процесу в контексті завдань і цілей організації. У цьому розділі ми дослідимо ключові особливості управління бізнес-процесами на рівні підприємства та обговоримо найкращі практики та стратегії, які можна застосувати для досягнення операційної досконалості та конкурентної переваги. [43,с., 21]

Управління бізнес-процесами на підприємстві передбачає проектування, впровадження, моніторинг та оптимізацію різноманітних бізнес-процесів для досягнення організаційних цілей і завдань. Він охоплює низку видів діяльності, включаючи картографування процесів, аналіз, вдосконалення та автоматизацію.

Управління бізнес-процесами спрямоване на те, щоб бізнес-операції були ефективними, дієвими та відповідали стратегічним цілям організації. Це

передбачає визначення ключових процесів, які керують діяльністю організації, і зосередження на вдосконаленні цих процесів для досягнення кращих результатів. [9, с., 4]

Ефективне управління бізнес-процесами потребує системного підходу, який включає визначення ключових показників ефективності (KPI), встановлення контрольних показників і відстеження прогресу з часом. Це також передбачає співпрацю між різними відділами всередині організації для забезпечення оптимізації процесів у всьому підприємстві.

Основні принципи управління бізнес-процесами на підприємстві:

Підхід, орієнтований на процес: BPM передбачає підхід, орієнтований на процес, який передбачає визначення, аналіз та оптимізацію бізнес-процесів для досягнення конкретних бізнес-цілей. Процес має бути чітко визначений і зрозумілий усім зацікавленим сторонам.

Постійне вдосконалення: BPM – це ітеративний процес, який включає постійне вдосконалення бізнес-процесів. Це вимагає регулярного моніторингу та оцінки процесу для визначення областей, які потребують покращення.

Клієнтоорієнтованість: бізнес-процеси повинні бути розроблені з урахуванням клієнта. Це означає, що процес має бути адаптований до потреб клієнта, щоб забезпечити позитивний досвід клієнта.

Співпраця: BPM вимагає співпраці між різними відділами та зацікавленими сторонами всередині організації. Ефективна комунікація та співпраця є важливими для того, щоб процес проходив гладко та щоб усі працювали для досягнення тих самих цілей.

Гнучкість: бізнес-процеси повинні бути розроблені таким чином, щоб бути гнучкими та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Це означає, що процес має бути легко модифікований відповідно до змін у технології, потребах клієнтів або ринкових умов.

Вимірювання та аналіз: BPM передбачає вимірювання та аналіз бізнеспроцесів для визначення областей для вдосконалення. Це вимагає

використання показників продуктивності та аналітики для відстеження ефективності процесу та визначення областей для оптимізації. [79,с., 25]

Використання технологій і автоматизації є важливим аспектом управління процесами, оскільки вони можуть допомогти впорядкувати й оптимізувати бізнеспроцеси. Інструменти автоматизації можна використовувати для скорочення ручних завдань, усунення помилок і підвищення ефективності, дозволяючи співробітникам зосередитися на більш стратегічних видах діяльності.

Таблиця 1.5

Етапи управління бізнес-процесами

Етап	Опис
Ідентифікація процесу	Визначення ключових бізнес-процесів, які керують діяльністю організації.
Відображення та аналіз процесу	Створення візуального представлення кожного процесу та аналіз його входів, виходів та показників продуктивності.
Удосконалення процесу	Визначення можливостей для вдосконалення та розроблення стратегії для оптимізації процесу
Реалізація процесу	Запровадження вдосконаленого процесу і повідомлення про зміни відповідним зацікавленим сторонам.
Моніторинг і контроль процесів	Контроль ефективності процесу за допомогою KPI і коригування, за необхідністю для забезпечення постійного вдосконалення.

Джерело: складено автором за [14,26]

Аналіз цих етапів показує, що управління бізнес-процесами є безперервним і повторюваним процесом, який включає ідентифікацію, аналіз і вдосконалення ключових бізнес-процесів. Впроваджуючи найкращі

практики та оптимізуючи бізнес-процеси, організації можуть підвищити ефективність, зменшити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Важливо відзначити, що ефективне управління процесами потребує постійного моніторингу та контролю, щоб гарантувати, що вдосконалення будуть стійкими з часом. [89,с., 26]

Управління бізнес-процесами на підприємстві включає деякі унікальні характеристики та виклики, які відрізняють його від управління іншими аспектами організації.

1. Складність

Бізнес-процеси можуть бути складними, охоплювати багато входів, виходів і зацікавлених сторін. Управління цими процесами вимагає глибокого розуміння того, як вони працюють і як вони сприяють загальному успіху організації.

2. Взаємозалежність

Бізнес-процеси взаємозалежні, тобто зміни в одному процесі можуть впливати на інші. Управління бізнес-процесами вимагає розуміння цих взаємозалежностей і того, як ними можна керувати для оптимізації загальної продуктивності організації.

3. Міжфункціональна співпраця

Бізнес-процеси часто перетинають кордони відділів, вимагаючи співпраці між різними відділами та зацікавленими сторонами. Управління цими процесами вимагає ефективної комунікації та співпраці, щоб гарантувати, що всі працюють над досягненням тих самих цілей.

4. Вимірювання продуктивності

Управління бізнес-процесами потребує ефективного вимірювання ефективності, щоб визначити сфери, які потребують покращення, і відстежувати прогрес з часом. Це вимагає розробки чітких показників і контрольних показників для оцінки ефективності процесів.

5. Технології та автоматизація

Технології та автоматизація стають все більш важливими в управлінні бізнес-процесами. Організаціям необхідно бути в курсі останніх технологій та інструментів, щоб забезпечити оптимізацію та ефективність своїх процесів.

6. Постійне вдосконалення

Управління бізнес-процесами є постійним процесом постійного вдосконалення. Організації повинні постійно аналізувати та вдосконалювати свої процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх стратегічних цілей.

Загалом ці процеси є критично важливими для забезпечення безперебійної роботи будь-якої організації. Розуміючи входи, результати та мету кожного процесу, компанії можуть визначати сфери для вдосконалення та впроваджувати стратегії для підвищення ефективності, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів і зацікавлених сторін.

Бізнес-процеси на підприємстві можуть зіткнутися з різними проблемами, які можуть вплинути на їх результативність і ефективність.

Відсутність стандартизації: бізнес-процеси, які не стандартизовані, можуть бути неефективними та складними в управлінні. Це може призвести до неузгодженості в продуктивності та якості, а також до труднощів у вимірюванні та вдосконаленні процесів.

Погана комунікація: перебої в комунікації можуть виникати між різними відділами або зацікавленими сторонами, залученими до бізнес-процесу. Це може призвести до затримок, помилок і непорозумінь, які можуть вплинути на ефективність процесу.

Неефективне використання ресурсів: бізнес-процеси, які не оптимізовані, можуть призвести до неефективного використання ресурсів, таких як час, матеріали або персонал. Це може призвести до збільшення витрат і зниження продуктивності. [65,с., 39]

1.3. Концепції та підходи до вдосконалення бізнес-процесів

Концепція та підходи до вдосконалення бізнес-процесів спрямовані на здійснення вкрай швидкого, «проривного» поліпшення в рамках одиничного бізнес-процесу. Поліпшення бізнес-процесів призводить в цілому до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок. Концепція поліпшення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
2. Бенчмаркінг процесу.
3. Перепроєктування процесу.
4. Реінжиніринг процесу.

Бізнес-процеси, що відбуваються в рамках організації, можна підрозділити на дві великі групи:

- виробничі бізнес-процеси
- адміністративні бізнес-процеси [98,с., 39]

Поліпшення бізнес-процесу – це методологія, розроблена для проведення покрокових удосконалень адміністративних і допоміжних процесів. Поліпшення виробничих бізнес-процесів спрямоване на удосконалення процесів, пов'язаних з виробництвом товарів і послуг, таких як, наприклад, виробництво човна або проходження чека в банку.

Поліпшення адміністративних бізнес-процесів спрямоване на удосконалення всіх допоміжних процесів, таких як розробка нового продукту, обробка замовлень і розрахунки з кредиторами.

Процес поліпшення складається з шести фаз, які ведуть до впровадження найкращого рішення:

1. Фаза I. Організація: Організація поліпшення процесу.
2. Фаза II. Документування: Вибір підходу.
3. Фаза III. Аналіз: Визначення можливостей для поліпшень.
4. Фаза IV Проектування: Проектування нового бізнес-процесу.
5. Фаза V. Впровадження: Реалізація рішень, спрямованих у майбутнє.

6. Фаза VI. Управління: Управління бізнес-процесами для постійного поліпшення. [48,с., 11]

Методика швидкого аналізу рішення є новітнім підходом, розробленим для знаходження і швидкого «пожінання» найдоступніших «плодів», які ростуть «на ниві» наших бізнес-процесів. Методика швидкого аналізу рішення ґрунтується на способі поліпшення, вперше використаному ІВМ в середині 80-х. У 90-х цей підхід був вдосконалений компанією «Дженерал Електрик». Компанія «Форд Мотор» продовжила розвиток цієї концепції. Сьогодні компанія E & Y широко використовує цей підхід (який вони називають Експрес (Express)). Цей підхід часто використовується і іншими організаціями по всій Америці. [19,с., 9]

Методика швидкого аналізу рішення може застосовуватися до заходів будь-якого рівня, починаючи з основних процесів і закінчуючи рівнем заходів.

FAST підхід до поліпшення бізнес-процесів зосереджується на окремій одно-або дводенній зустрічі, в ході якої визначаються джерела проблеми і/або заходи, що не додають цінності, що містяться в даному процесі. Типовими поліпшеннями при застосуванні FAST підходу є зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок на 5–15% за 3-місячний період. Виявлення можливостей для поліпшень і схвалення їх впровадження здійснюється за 1–2 дні, тому даний підхід і отримав свою назву FAST.

Підхід FAST реалізується в ході наступних етапів:

1. Визначається проблема чи процес, кандидат на FAST.
2. Призначається команда FAST, готується набір цілей і схвалюється замовником.
3. Команда FAST збирається протягом одного-двох днів для розробки узагальненої блок-схеми процесу та визначення заходів, здатних поліпшити показники процесу. Всі рекомендації повинні бути такими, щоб їх можна було повністю впровадити протягом 3-х місяців.
4. Члени команди FAST несуть відповідальність за впровадження всіх рекомендацій, переданих замовнику.

5. Перед закінченням наради замовник схвалює або відкидає запропоновані поліпшення. Вкрай важливо, щоб замовник не відкладав прийняття рішення щодо пропозицій, у противному випадку даний підхід досить скоро стає не ефективним.

6. Схвалені рішення впроваджуються призначеними членами команди FAST протягом наступних 3-х місяців. [25,с., 9]

Бенчмаркінг процесу – давно відомий метод, який отримав друге народження, коли компанія «Ксерокс» скористалася ним для зарадикальної зміни своєї стратегії і отримала премію Малкольма Болдріджа (Malcolm Baldrige Award). У наш час цей підхід багатьма розуміється невірно. Більшість людей думають, що бенчмаркінг процесу – це порівняння показників діяльності 9 своїх процесів з показниками діяльності процесів іншій організації. Однак порівняння показників – лише один з перших кроків еталонного тестування процесу.

Цей вид діяльності правильніше було б назвати порівняльним аналізом. Бенчмаркінг (Benchmarking) процесу – систематичний метод визначення, розуміння і творчого розвитку товарів, послуг, проектів, обладнання, процесів більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації, за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції.

Зазвичай бенчмаркінг процесу знижує витрати, тривалість циклу і рівень помилок на 20–50%. При здійсненні типового проекту бенчмаркінгу процесу розробка найбільш вигідного націленого на майбутнє рішення (Best-Value Future-State Solution (BFSS)) займає від 4-х до 6-ти місяців. Виходячи з досвіду, цей підхід має сенс використовувати для 5–20% основних процесів організації. Звичайно, існує безліч різних видів бенчмаркінг процесу. Деякі з них включають порівняльне вивчення продукту, бізнес-процесу, виробничого процесу та обладнання. Бенчмаркінг бізнес-процесу – підхід, що має безпосереднє відношення до предмету нашої розмови. [77,с., 14]

Реінжиніринг процесу – найбільш радикальний з усіх чотирьох підходів до поліпшення бізнес-процесів. Його також часто називають інновацією процесу, оскільки його успіх в основному ґрунтується на інноваціях і творчих здібностях команди з поліпшення процесу. У деяких організаціях цей підхід називають «Аналіз загальної картини» або «Розробка нового процесу». Такий підхід забезпечує свіжий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації. Все починається з чистого аркуша паперу, також як якщо б ви тільки починали розробляти цей процес.

Реінжиніринг процесу, якщо його проводити правильно, знижує витрати і тривалість циклу на 60–90% і рівень помилок на 40–70%. Даний підхід дуже корисний у тих випадках, коли процес на цей момент настільки застарів, що не варто навіть намагатися його зберегти або впливати на нього за допомогою BFSS. Реінжиніринг процесу є правильним кроком для 5–20% основних процесів, що протікають у рамках організації. Якщо цей підхід буде корисний для більш ніж 20% основних процесів, це може бути сигналом того, що основна проблема пов'язана з управлінням у самій організації. Проблема управління повинна вирішуватися в першу чергу, перед тим як значні зусилля будуть спрямовані на покращення процесу, який буде затверджений. [54,с., 14]

Найбільш вигідне націлене на майбутнє рішення (Best-Value Future-State Solution (BFSS)) – це рішення, яке призводить до найбільш вигідному перепроєктуванню предмета з точки зору акціонерів. Являє собою найкращу комбінацію необхідних витрат, тривалості циклу впровадження, ризику і результатів (наприклад: повернення до інвестицій, задоволення споживача, частка ринку, ризик, додана цінність на одного працівника, терміни впровадження, витрати на впровадження і т. д.). [19,с., 19]

Підхід використовує можливості, надані доступними інструментами процесу, включаючи самі останні досягнення в галузі механізації, автоматизації та інформаційних технологій і одночасно покращує ці

інструменти. Часто цей процес стимулює команду по поліпшенню процесу до розробки принципово нового проекту процесу, який стає справжнім проривом.

Реінжиніринг процесу забезпечує максимальні поліпшення, але, тим не менше, залишається найбільш дорогим з усіх підходів до поліпшення бізнес-процесів і вимагає багато часу. З ним пов'язана також найбільша ступінь ризику. Часто підхід реінжинірингу процесу включає в себе організаційну перебудову і може бути вкрай руйнівним для організації. Більшість організацій можуть одноразово ефективно впроваджувати не більше однієї зміни такого масштабу. [57,с., 14]

Застосування вищеназваних чотирьох підходів до поліпшення бізнеспроцесів може створити більше проблем, ніж слід, якщо організація не управляє змінами, що впливають із заходів щодо поліпшення бізнес-процесів. Такі підходи, як реінжиніринг, будуть успішними, тільки якщо ми будемо брати під сумнів і змінювати наші парадигми і культуру нашої організації. Помилково вважати, що можна змінити процеси, не змінюючи при цьому характер поведінки людей, відповідальних за ці процеси або самих цих людей. Це означає, що організація повинна управляти процесом змін, визначаючи характер поведінки, необхідний в умовах, що змінилися, і не підтримуючи старі моделі поведінки, небажані для підтримки нового процесу. Найчастіше це означає, що повинні бути переглянуті стандарти оцінки діяльності. Діяльність, яка оцінюється як чудова при використанні старого процесу, часто стає незадовільною в умовах нового. Необхідно не тільки змінити рівень оцінки діяльності, а й зменшити кількість варіантів оцінки.

Зміна – це процес, який може, і повинен бути керованим, для того щоб основні проекти були завершені вчасно, в рамках схваленого бюджету, з досягненням бажаних результатів. Це процес руху від поточного стану до стану майбутньому, розділений перехідним періодом. [95,с., 11]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ «MAERSK»

2.1. Загальні економічні характеристики світових судноплавних компаній

У 2024 році міжнародне судноплавство продовжує стикатися з серйозними викликами. Основні складнощі для ринку спричинені коливанням попиту на контейнерні перевезення, зростанням витрат на паливе та передусім затяжною кризою.

MAERSK

Одним зі світових лідерів у галузі контейнерних перевезень є данська компанія Maersk. Перші 6 місяців 2024 року стали випробуванням для перевізника. Причиною цього є світова економічна криза, та зростання загроз для цивільного судноплавства. Передусім, мова йде про обстріли суден у Червоному морі єменськими хуситами, загострення ситуації у Південнокитайському морі та активації піратства в Індійському океані.

Так, дохід Maersk у першій половині 2024 року склав приблизно 25,5 млрд доларів.

Зазначений показник майже вдвічі нижчий, порівняно з аналогічним періодом 2023 року — тоді виторг становив близько 43,7 млрд доларів. Причиною цього стало значне падіння фрахтових ставок у першому кварталі та, врешті, зменшення обсягів перевезених контейнерів.

Річ у тім, що ринок стикався зі значним перевантаженням потужностей. Судноплавні компанії продовжували вводити нові судна в експлуатацію, попри уповільнення попиту. Це призвело до зростання конкуренції серед перевізників і, як наслідок, до зниження ставок фрахту. Водночас на початку

року спостерігалася сезонна слабкість ринку, що також сприяло падінню попиту на контейнерні перевезення.

Однак у другому кварталі попит на логістичні послуги дещо активізувався. Важливим фактором цього стало зростання роздрібних продажів, особливо у секторі електронної комерції, що стимулювало збільшення обсягів перевезень. Крім того, споживачі, що відкладали покупки на початку року, почали активніше замовляти товари.

У першому кварталі 2024 року маржа EBIT (прибуток до вирахування відсотків і податків) компанії Maersk становила лише 1,4%. Це було спричинено низькими ставками фрахту й зростанням витрат на паливе. Проте, у другому кварталі судноплавний гігант зміг значно покращити свої показники, досягнувши маржі EBIT 7,5%.

З огляду на покращення результатів у другому кварталі, Maersk підвищила свій прогноз на весь 2024 рік, очікуючи подальшого зростання операційної прибутковості. Проте, враховуючи можливі ризики на ринку, компанія все ж залишається досить обережною з передчасними висновками. [16,17]

СМА CGM

Натомість французька транспортна компанія СМА CGM оголосила про «високі показники» у другому кварталі 2024 року. Згідно з офіційною заявою, доходи компанії зросли на 6,8% — до 13,1 млрд доларів.

«На тлі стійкого попиту наша група показала хороші показники у другому кварталі — завдяки динамічному транспортному бізнесу та зростанню логістичної компоненти, — прокоментував генеральний директор СМА CGM Родольф Сааде. — Ми змогли адаптуватися, перерозподіливши потужності у відповідь на операційні проблеми, спричинені серйозними збоями на основних судноплавних маршрутах».

Окремих показниках групи все не так добре. Так, показник EBITDA впав на 4,3% — до 2,47 млрд доларів, а чистий прибуток знизився на 670 млн

доларів — до 661 млн доларів. Проте, обсяги перевезень, за аналогією з Maersk, зросли на 6,8% — до 6 млн TEU.

Доходи в галузі морських перевезень склали 8,29 млрд доларів, що на 0,8% менше, ніж торік. Показник EBITDA цього напрямку становив 2,5 млрд доларів — падіння на 4,3%. Тоді як рентабельність EBITDA впала на 2,2 пункту й становила 32,9%. Середній дохід за перевезення одного контейнера склав 1385 доларів, що на 7,1% менше, ніж рік тому.

Натомість доходи від логістики, які раніше забезпечувала дочірня компанія CEVA Logistics, зросли після придбання Bolloré, а також завдяки розвитку контрактної логістики. Дохід за логістичним напрямком склав 4,79 млрд доларів, а показник EBITDA — 450 млн доларів, що на 28,8% більше ніж за аналогічний період торік.

Разом із тим джерело у компанії повідомило французькому виданню The Loadstar, що Ceva ніколи не приносило багато прибутку CMA CGM, а інтеграція Bolloré виявилася болісною для персоналу, який був змушений боротися за робочі місця.

У CMA CGM заявили, що складнощі обумовлені лише тим, що світовій торгівлі перешкоджає геополітична напруженість, «створюючи логістичні проблеми у певних регіонах». Ймовірно, мова йде саме про атаки єменських хуситів на цивільні судна у Червоному морі.

Нагадаємо, з листопада 2023 року єменські хусити здійснили близько 30 атак на цивільні судна у Червоному морі та Аденській затоці. Ці атаки включали використання ракет, а також літальних і надводних дронів. Атаки бойовиків серйозно вплинули на глобальну морську торгівлю, змушуючи судновласників шукати альтернативні маршрути навколо Африки. [45]

НАРАG-LLOYD

Німецька Нарag-Lloyd завершила перше півріччя 2024 року з показником EBITDA у 2 млрд доларів. Показник EBIT групи знизився до 0,9 млрд доларів, а прибуток впав до 0,8 млрд доларів США, йдеться у фінансовому звіті компанії.

З огляду на значну зміну ринкових умов після закінчення пандемії COVID-19, ці результати значно нижчі за рівень попереднього року, але вони також перевищують початкові очікування — через підвищений попит і зростання спотових ставок у другому кварталі 2024 року. .

У сегменті лінійних перевезень обсяги зросли на 5%, порівняно з аналогічним періодом торік — до 6,1 мільйона TEU (у першому півріччі 2023 року: 5,8 млн TEU). Показник EBITDA знизився до 1,9 млрд доларів, а EBIT знизився до 0,8 млрд доларів. Доходи сегмента впали на 14% — до 9,3 млрд доларів, зокрема внаслідок падіння середньої ставки фрахту до 1 391 долара.

Сегмент терміналів та інфраструктури сягнув значного зростання прибутків у першій половині 2024 року, зокрема завдяки придбаним у попередньому році пакетам акцій. Показник EBITDA зріс до 71 млн доларів, а EBIT — до 33 млн доларів. Оскільки сегмент був заснований у другій половині 2023 року, результати за перше півріччя 2024 року лише в обмеженій мірі можна порівняти з показниками попереднього року.

«Навіть попри те, що ми не змогли порівняти винятково хороші результати попереднього року, ми показали дуже хорошу першу половину 2024 року завдяки високому попиту та кращим спотовим курсам. Ми додали кілька нових суден до нашого флоту, це допомогло нам задовольнити додаткові вимоги на тлі складнощам із безпекою в Червоному морі та зміни маршруту суден навколо мису Доброї Надії», — заявив генеральний директор Нараг-Lloyd AG Рольф Хаббен Янсен.

Разом з тим компанія досягла прогресу в декарбонізації флоту й розбудові нових терміналів під брендом Hanseatic Global Terminals.

Враховуючи той факт, що попит і фрахтові ставки нещодавно перевищили очікування, Виконавча рада підвищила свій прогноз на поточний фінансовий рік. Очікується, що показник EBITDA групи становитиме від 3,5 до 4,6 млрд доларів, а EBIT Нараг-Lloyd буде у діапазоні від 1,3 до 2,4 млрд доларів. Втім, з огляду на нестабільний розвиток тарифів на вантажні

перевезення та геополітичні проблеми, цей прогноз залишається предметом високого ступеня невизначеності. [47]

EVERGREEN MARINE CORPORATION LTD

Натомість ще один із лідерів галузі — тайванський перевізник Evergreen — звітує про зростання прибутків більш ніж у півтора раза.

Так, за підсумками першого півріччя 2024 року компанія повідомила про доходи у 3,3 млрд доларів, порівняно з 2,1 млрд доларів рік тому. Основною причиною такого зростання (+57%) є збереження високих ставок фрахту, особливо на маршрутах між Азією та США. Це спричинено високим попитом на морські перевезення, відновленням вантажопотоків після пандемії. Водночас нестабільність у Червоному морі та нестача контейнерів на ринку сприяли підвищенню вартості перевезень.

Чистий прибуток склав 0,9 млрд доларів, порівняно з майже 0,2 млрд доларів торік. Цей показник зріс більш ніж у четверо. Це зумовлене оптимізацією витрат, підвищенням ефективності операцій та вдалою стратегією управління флотом. Evergreen зосередилася на підвищенні рентабельності, зменшивши витрати на паливо та обслуговування, що також сприяло збільшенню чистого прибутку.

Базовий прибуток на акцію (EPS) зріс з 0,08 долара рік тому до 0,43 долара за підсумками червня 2024 року. Це робить акції Evergreen більш привабливими для інвесторів. Відповідне зростання відображає як зростання прибутку, так і підвищення вартості акцій компанії на фондовому ринку.

Обсяг продажів за перші шість місяців 2024 року склав 6,1 млрд доларів, порівняно з 4,2 млрд доларів торік. Чистий прибуток склав 1,5 млрд доларів, порівняно з 0,3 млрд доларів минулого року (зростання становить вражаючі 500%).

Враховуючи тенденції на ринку та стратегію компанії, можна очікувати, що Evergreen продовжить нарощувати прибутки у другій половині 2024 року, особливо на тлі потенційного зростання ставок фрахту. [38]

ZIM INTEGRATED SHIPPING SERVICES LTD

Фінансові та операційні результати ізраїльської логістичної компанії ZIM за підсумками першого півріччя також зросли — попри загострення арабо-ізраїльського конфлікту.

За період з січня по червень 2024 року загальний дохід компанії склав 3,49 млрд доларів. В аналогічному періоді торік цей показник становив 2,68 млрд доларів.

Так, протягом шести місяців ZIM перевіз 1,799 тис. TEU, порівняно з 1,629 тис. TEU в першому півріччі 2023 року. Середня ставка фрахту за контейнер склала 1,57 долара (торік: 1,29 долара). При цьому обсяги перевезень у другому кварталі 2024 року зросли на суттєві 11%, порівняно з показниками минулого року.

Операційний прибуток (EBIT) за перше півріччя 2024 року сягнув 635 млн доларів. Для порівняння, за першу половину 2023 року компанія зазнала операційних збитків на 182 млн доларів. Збільшення показника EBIT за перше півріччя 2024 року здебільшого зумовлено вищезгаданим зростанням доходів компанії.

Чистий прибуток ZIM за перше півріччя 2024 року склав 465 млн доларів, порівняно з чистим збитком у розмірі 271 млн доларів США в аналогічному періоді торік. Таких показників вдалося досягти, оскільки компанія спиралася на нову «диференційовану стратегію». Зокрема, ZIM оголосила дивіденди у розмірі 112 мільйонів доларів — або 0,93 долара на акцію. Це становить 30% чистого прибутку за другий квартал поточного року. Дивіденди планують виплатити власникам акцій компанії 5 вересня 2024 року.

Скоригована рентабельність EBITDA та рентабельність за перше півріччя 2024 року становили 34% та 19% відповідно. Для порівняння, за підсумками першої половини 2023 року ці показники склали 24% і -6% відповідно.

Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності, цьогоріч сягнули 1,103 млрд доларів. За шість місяців 2023 року їхній обсяг був удвічі менший — 520 млн доларів.

Загальна грошова позиція ZIM (яка включає грошові кошти та їхні еквіваленти, а також інвестиції та депозити) зменшилася на 351 млн доларів. Якщо станом на 31 грудня 2023 року цей показник сягав 2,69 млрд доларів, то станом на 30 червня 2024 року він становив 2,34 млрд доларів.

Завдяки виходу з кризової ситуації, що відображалася на фінансових показниках минулого року, ZIM збільшила свої прогнози на 2024 рік і тепер очікує отримати скоригований EBITDA від 2,6 до 3,0 млрд доларів. Показник скоригованого EBIT оцінюють від 1,45 до 1,85 млрд доларів США.

«Протягом другого кварталу 2024 року ми отримали вигоду від збільшення присутності на спотовому ринку транстихоокеанської торгівлі. Це дало нам змогу зафіксувати потенціал до зростання ставок. Ми очікуємо, що наші результати у другій половині 2024 року будуть кращими, ніж у першій половині року — завдяки тривалому тиску пропозиції внаслідок кризи у Червоному морі та поточними сприятливими тенденціями попиту», — резюмував президент і генеральний директор ZIM Елі Глікман. [50]

Нещодавно USM писав, що прибуток дубайського портового оператора DP World за перше півріччя впав на 59%. Причиною цього стали напади хуситів у Червоному морі та напруженість на Близькому Сході.

Ці компанії є основними гравцями в міжнародних перевезеннях, з флотами, що варіюються від кількох сотень до понад тисячі суден. Кожна з цих компаній має свої особливості в стратегії розвитку, при цьому всі вони активно працюють над підвищенням ефективності, зниженням викидів і впровадженням новітніх технологій у сферу. Компанії мають різний прибуток, але всі вони міцно тримаються на ринку. Фінансові показники лідируючих судноплавних компаній можна побачити в таб. 2.1

Таблиця 2.1

Фінансові показники ліderуючих судноплавних компаній

Компанія	Річний дохід (2023)	Операційний прибуток(EBIT)	Чистий прибуток
Maersk Group	\$82,3 млрд	\$2,млрд	\$29,0 млрд
CMA CGM Group	\$36,3 млрд	\$17,3 млрд	\$16,6 млрд
Hapag-Lloyd	\$37,9 млрд	\$15,8 млрд	\$15,6 млрд
Evergreen Marine Corporation Ltd	\$19,2 млрд	\$8,5 млрд	\$8,1 млрд
ZIM Integrated Shipping Services Ltd	\$11,5 млрд	\$4,3 млрд	\$4,1млрд

Джерело: складено автором за результатами дослідження [16, 45,47,50]

Аналіз порівняння :

Maersk займається лідуванням

Hapag-Lloyd мають значні доходи і прибутки

Evergreen і ZIM мають менші доходи та прибуток

Тенденції :

Усі значно більші доходи після пандемії COVID-19 завдяки високим тарифам на перевезення контейнерів і більшому попиту на вантажоперевезення.

Більше компаній, таких як Maersk і CMA CGM, мають більше можливостей для диверсифікації своїх бізнесів, включаючи розвиток портових і логістичних послуг, у той час як Evergreen і ZIM, хоча й значно меншими за розмірами, також активно збільшують відторговість контрактів і країн.

Так як компанія «Maersk» займає лідируюче місце серед світових судноплаваючих компаній надалі розглянемо характеристики детальніше

Порівняльний аналіз динаміки доходів:

2019: Доходи компаній демонстрували помірне зростання, за винятком ZIM, чий виручка знизилася на тлі посиленої конкуренції на ринку.

2020: Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на галузь, спричинивши падіння доходів майже у всіх учасників ринку, окрім Maersk та CMA CGM, які змогли втримати позиції.

2021: Завдяки відновленню глобальної торгівлі та логістичним інноваціям, більшість компаній продемонстрували значне зростання доходів, особливо Maersk, CMA CGM та ZIM.

2022: Зростання доходів продовжилось, але з меншими темпами, на тлі геополітичної напруженості, інфляції та проблем у ланцюгах поставок.

2023: Очікується стабілізація галузі, хоча деякі компанії можуть зіштовхнутися з тиском на маржу прибутку через посилення конкуренції.

Порівняльний аналіз провідних судноплавних компаній за 2019-2023 роки показує, що Maersk та CMA CGM є незаперечними лідерами галузі за масштабами діяльності, фінансовими показниками та впровадженням інновацій. Ці компанії демонструють високу рентабельність, ефективне використання активів і продуктивність праці. Вони активно інвестують у розвиток флоту, цифровізацію та екологічні ініціативи, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Napag-Lloyd, Evergreen та ZIM відстають від лідерів за розмірами бізнесу, але показують хороші фінансові результати та можуть бути успішними гравцями на окремих ринкових нішах. Для підвищення своєї конкурентоспроможності ці компанії мають посилити інвестиції в технології, автоматизацію та оптимізацію операційних процесів. [46,50]

Ключовими рекомендаціями для судноплавних компаній є: 1) нарощування інвестицій у цифрові технології та інновації; 2) підвищення операційної ефективності та продуктивності; 3) розширення географічної

присутності та диверсифікація ринків; 4) посилення уваги до питань сталого розвитку та декарбонізації.

2.2. Аналіз одного з великого торгового бізнесу, судноплавна компанія «Maersk»

Maersk - найбільша у світі компанія з перевезення морських контейнерів, заснована в 1928 році в Данії. На сьогоднішній день компанія надає широкий спектр послуг у галузі логістики та транспортування вантажів, працюючи з усіма видами вантажів – від продуктів харчування до технологічного обладнання.

Історія компанії Maersk почалася з маленького пароплава, який перевозив вантажі у Данії. Протягом багатьох років компанія поступово розширювалася та збільшувала свої можливості, завдяки чому до початку 1960-х років Maersk стала однією з найбільших компаній у світі з перевезення вантажів, коли почала використовувати контейнери для перевезення товарів, що дозволило значно прискорити та здешевити процес транспортування. Наприкінці 1990-х років компанія придбала велику американську компанію Sea-Land, що дозволило Maersk стати ще більшим і зміцнити свої позиції на ринку морських контейнерів.

Призначення компанії: покращення життя для всіх шляхом інтеграції світу.

Амбіції: як компанія з інтегрованої контейнерної логістики, AP Moller-Maersk щодня прагне докласти максимум зусиль, щоб забезпечити більш пов'язане, гнучке та стійке майбутнє глобальної логістики

Стратегія: Перетворення з диверсифікованого конгломерату на глобального інтегратора контейнерної логістики, з'єднуючи ланцюжки поставок клієнтів

Стійкість: Невід’ємна частина та передумова успіху стратегії глобального інтегратора AP Moller-Maersk.

Їхні основні зобов’язання:

Охорона навколишнього середовища: вони беруть лідерство в декарбонізації логістики

Соціальна сфера: гарантують, що співробітники процвітають на своєму робочому місці. Забезпечуючи їм безпечне місце роботи, яке надихає.

Управління: працюють на основі відповідальної ділової практики.

На сьогоднішній день Maersk є однією з найвідоміших і найпопулярніших компаній у галузі логістики та транспортування вантажів. Вона пропонує своїм клієнтам безліч послуг, включаючи морські, автомобільні та залізничні перевезення, а також складську та митну логістику. Компанія займає лідируючі позиції на ринку морських контейнерів, її флот налічує понад 700 суден, які здійснюють перевезення у більш ніж 130 країнах світу. Крім того, компанія Maersk активно впроваджує нові технології та процеси у свою діяльність, з метою підвищення ефективності та покращення якості послуг. [16]

У 2020 році компанія Maersk зіткнулася з серйозними викликами, пов’язаними з пандемією COVID-19 та глобальною економічною кризою. Однак, незважаючи на це, компанія продовжила випереджати ринок та зберігати свої позиції завдяки активній роботі над покращенням своїх послуг. Компанія Maersk продовжує розвиватися та розширювати свої можливості, включаючи стратегічні партнерства та угоди. У 2021 році компанія оголосила про плани придбання P&O Ferries, що допоможе розширити свої можливості в галузі пасажирських та вантажних перевезень на британських островах.

Ефективність бізнесу: обсяги зросли на 9% з останнього кварталу, а вартість контейнера за фіксованими бункерними цінами впала на 11% порівняно з третім кварталом 2022 року в результаті зосередженості на контролі витрат. Фактичний показник ЕВІТ був від’ємним із збитком у розмірі 27 мільйонів доларів США порівняно з 8,7 мільярда доларів США за той самий

період минулого року через значне зниження тарифів на фрахт, особливо на маршрутах Азія-Європа, Північна Америка та Латинська Америка.

Дохід від логістики та послуг склав 3,5 мільярда доларів США порівняно з 4,2 мільярда доларів США за аналогічний період минулого року. Сегмент, зокрема авіап перевезення, зазнав негативного впливу падіння тарифів на вантажні перевезення, але обсяги в основному повернулися до рівня минулого року. Посилене управління витратами допомогло стабілізувати маржу.

Дохід від терміналів склав 1.0 мільярд доларів США порівняно з 1,1 мільярда доларів США за той самий період минулого року, оскільки обсяги скоротилися на 4,1 відсотка через зменшення попиту на запаси внаслідок зменшення глобальної перевантаженості. Ефективність була кращою завдяки поєднанню коригування цін і витрат. Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) зросла до 10,3%, перевищивши очікування на понад 9% до 2025 року.

Підвищення конкурентоспроможності та стійкості завдяки економічній діяльності:

Компанія Maersk запровадила суворі заходи контролю за витратами, щоб ефективно пом'якшити вплив складного ринкового середовища, зокрема скоротила чисельність персоналу зі 110 000 на початку 2023 року до приблизно 103 500 сьогодні. Враховуючи погіршення перспектив морського ринку, Maersk продовжуватиме ці ініціативи і сьогодні оголосила про плани скоротити свою робочу силу ще на 3500 осіб, з яких 2500 співробітників вплинуть на кінець року, а решта – до 2024 року. захід зменшить загальну чисельність персоналу компанії до менш ніж 100{11}} осіб. У результаті очікується, що витрати на реструктуризацію становитимуть 350 мільйонів доларів порівняно зі 150 мільйонами доларів, оголошеними в лютому.

Кумулятивний ефект від реструктуризації персоналу, який доповнює цілий рік стримування витрат, може знизити собівартість продажів і загальні та адміністративні витрати (SG&A) Maersk на 600 мільйонів доларів у 2024 році. Крім того, очікувані капітальні витрати на 2023 та 2024 роки були

скориговані. вниз, а подальші заходи, включаючи продовження програми викупу акцій до 2024 року, розглядаються. [17]

Очікувані показники на 2023-2024 рік Maersk очікує, що глобальне зростання обсягів морських контейнерних вантажів становитиме від -2% до -0,5%, порівняно з попередніми оцінками від -4% до -1. Морський бізнес Maersk буде йти в ногу з ринком.

Maersk зберігає свій прогноз прибутку за весь 2023 рік, але тепер очікує, що результати будуть близькі до нижньої межі його раніше оголошеної фактичної EBITDA за весь рік у 9,5–11 мільярдів доларів США та фактичної EBIT у 3,5–5 мільярдів доларів. Очікування вільного грошового потоку (FCF) на рівні щонайменше 3 мільярдів доларів залишаються незмінними. Відомо, що 2022-2023 загальні витрати становили 8 мільярдів доларів США (раніше очікувалося 9–10 мільярдів доларів США). Та в 2023–2024 роках бачимо що капітальні витрати становитимуть 8–9 мільярдів доларів (раніше очікувалося 9–10 мільярдів доларів).

Для Maersk технології мають важливе значення та є одним із ключових факторів трансформації

Платформа для автоматизації процесів та створення IT-рішень SAP (SAP BTP), яка об'єднує дані й аналітику, штучний інтелект, розробку застосунків та інтеграцію в одному середовищі, відіграє ключову роль у прискоренні нової цифрової стратегії Maersk.

Компанія використовувала SAP BTP для розробки та впровадження рішень у багатьох різних сферах, у тому числі для автоматизації та оптимізації процесу управління кредитами, наданими клієнтам. Рішення включає кредитну оцінку третьої сторони, інтегровану за допомогою SAP Cloud Platform. Використовуючи інтерфейс користувача SAP Fiori, Maersk створив різні ролі, наприклад торгового представника, кредитного аналітика та затверджувача. Вся система також була уніфікована та стандартизована. [16]

У 2023 році компанія продовжила вдосконалювати дорожні карти та процеси, визначені в попередні роки, щоб повністю інтегрувати ESC(Extra

Seal Charge) у бізнес компанії, надаючи багато прикладів своїх екологічних і соціальних зобов'язань. Це включало всю роботу компанії і всієї галузі – до винайдення першого в світі судна, здатного працювати без інтенсивних викидів.

Так компанія почала вкладати інвестиції в так звані «зелені» рішення.

Maersk, перше у світі контейнеровоз, здатне працювати без видів, які забруднюють навколишнє середовище, завершила свій перший рейс з Південної Кореї до Копенгагена, Данія, повністю на зеленому метанолі. Ще 24 судна, здатні працювати на метанолі, вже замовлені, а також пілот першого у світі судна з модернізації метанолу. У 2023 році Maersk продовжила інвестувати в комплексні логістичні рішення з декарбонізації, включаючи електричні вантажівки в Німеччині, Норвегії, Швеції, Великобританії та Китаї.

На рис 2.1 можна побачити, як будуть в зменшуватись викиди в океан, через впровадження нової технології з 2021 по 2030 роки.

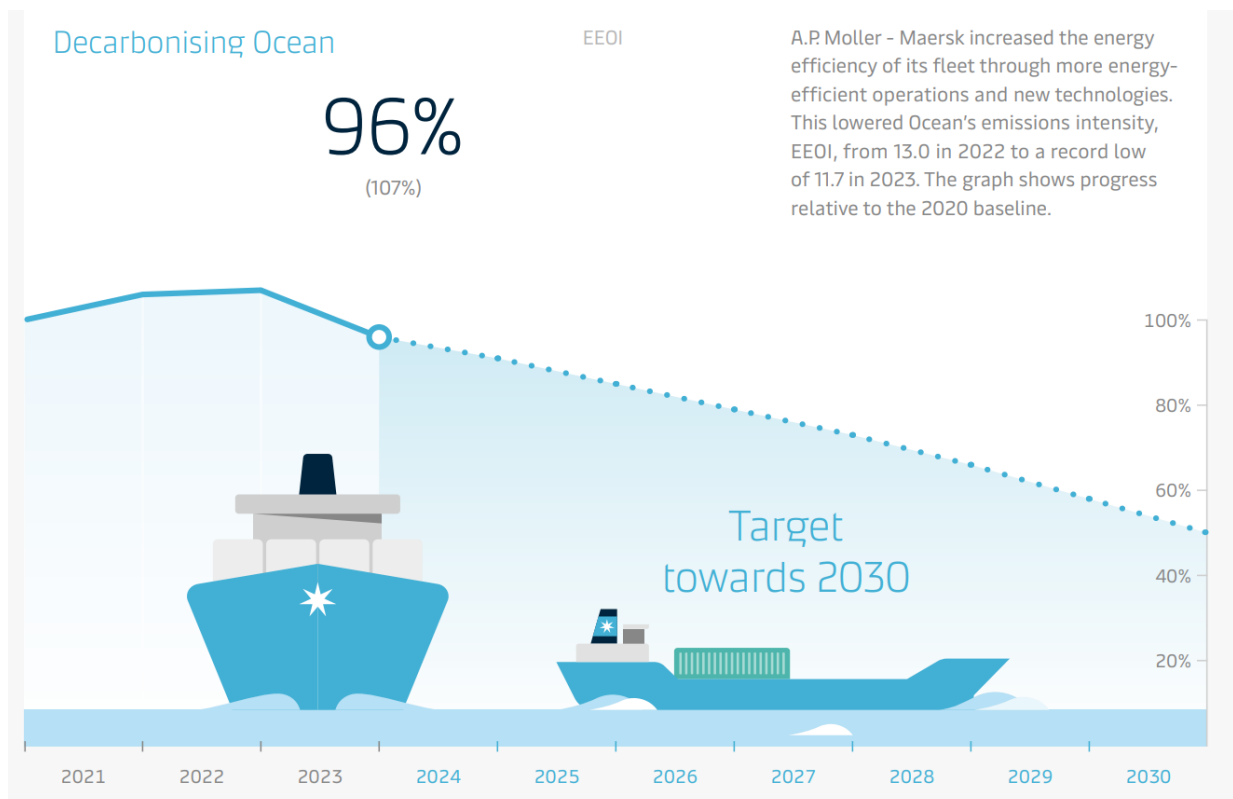


Рис. 2.1. Декарбонізація океану з 2021 по 2030 роки
Джерело: [16]

У першому півріччі 2023 року зростання попиту на контейнерну торгівлю було негативним. У той же період бізнес контейнерної логістики продовжував залишатися стійким. Запаси, які рительно намагалися скоротити, доводилося зберігати та переробляти, роблячи слабкість одного сегмента сильною стороною іншого. У другій половині року ситуація змінилася, повернувши зростання попит, тоді як контрактна логістика вступила в період перебудови.

Світова економіка продемонструвала стійкість в умовах стрімкого зростання відсоткових ставок. Отже, темпи зростання на 2023 рік становлять 2,7%, за даними Oxford Economics, перевищуючи початково прогнозовані 2% на початку року. Сили були сконцентровані у сфері послуг, яка завершила своє відновлення після пандемічного шоку. І навпаки, світове виробництво залишалося в стані скорочення. Протягом усього 2023 року Індекс менеджерів із закупівель у виробничому секторі (PMI) стабільно фіксував значення нижче 50 – порогу, що вказує на скорочення – і завершив рік на рівні 49.

Опорою цієї несподіваної стійкості став споживач у США, підкріплений накопиченими заощадженнями та стійким ринком праці. Витрати на споживчі товари у 2023 році помітно зросли на 2,1%. Незважаючи на стійкий попит на товари, інфляція пішла по низхідній траєкторії, знизившись з початкових 6,4% на початку року до 3,4% у грудні. Вплив високих процентних ставок на економічну активність виявився більш відсталим, ніж очікування ринку. [13]

На відміну від США, європейська економіка еволюціонувала в цілому, як і очікувалося, і фактично дотримується сценарію центрального банку: вплив підвищення процентних ставок сповільнив економічну активність, про що свідчить негативне послідовне зростання в третьому кварталі та незмінне зростання в 4 кварталі. Загалом економічна активність протягом року залишалася сталою.

Роздрібні продажі в Євросоюзі у 2023 році знизилися на 1,7%. Однак важливо підкреслити, що це зниження частково зумовлене паливним та

продовольчим секторами. Без урахування цих груп роздрібні продажі скоротилися лише на 0,5%. На тлі поступового зниження інфляції до 2,9% у грудні та прискорення зростання номінальної заробітної плати, зростання реальної заробітної плати працівників у другому півріччі стало позитивним. Стимування споживання через зниження реальних доходів почало слабшати.

Попит на логістичні послуги перейшов від контрактної логістики до контейнерної торгівлі. У першому півріччі 2023 року зростання світового попиту на контейнерну торгівлю було негативним на 6,4% р/р. У тих же кварталах попит на контрактну логістику продовжував залишатися стійким зі зростанням на 3% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Запаси, які ритейлери намагалися збити, потрібно було зберігати та обробляти, роблячи слабкість одного сегмента сильною стороною іншого. Минав рік, і приплив обернувся.

Зростання попиту склало 2% у III кварталі та від 6% до 8% у IV кварталі завдяки технологіям та автомобілебудуванню. З іншого боку, оскільки запаси були приведені у відповідність до очікуваних продажів, попит на контрактну логістику почав скорочуватися в 3 кварталі.

У регіональному розрізі зростання імпорту контейнерної торгівлі за весь рік у 2023 році було помітно негативним у Північній Америці на -10% та в Океанії на -5%, залишалось незмінним у Далекосхідній Азії та було сильним у Африці на 12% та в Західно-Центральній Азії на 7%. Імпорт до Європи та Латинської Америки був стабільним, кожен з них зафіксував зростання на 5% порівняно з минулим роком, див. рис. 2.2.

Попит на експедирування авіаперевезень у 2023 році був надзвичайно слабким. Попит знизився, що призвело до того, що обсяги були нижчими за допандемічний рівень. Поєднання повільного попиту та низьких ставок вказує на можливий модальний зсув. Слабкість є загальною, всі вертикалі демонструють негативне зростання. [32]



Рис 2.2. Зростання обсягу контейнерів у 2023 році (%)
Джерело: [16]

2023 рік став ще одним роком, коли Maersk перетворилася з диверсифікованого конгломерату на інтегратора контейнерної логістики, маючи на меті об'єднати та спростити ланцюжки поставок клієнтів, забезпечуючи при цьому підвищену прозорість, жорсткіший контроль та підвищуючи ефективність. Бачення включає в себе поєднання широкого асортименту продуктів і послуг у сфері логістики та послуг з високонадійною та більш диференційованою пропозицією морських перевезень. Між Terminals та Ocean досягнуто значної фінансової та операційної синергії, включаючи використання власних обсягів компанії в океані для оптимізації та зниження ризиків операцій терміналів. Незважаючи на надзвичайно динамічну ринкову ситуацію, що спостерігалася у 2023 році, багату на збої на тлі буму, спричиненого COVID-19, і збоїв у ланцюжках поставок, стратегія A.P. Moller - Maersk залишається «в сезон». Хоча бізнес у сфері логістики та послуг у 2023 році не зріс.

Maersk є цілеспрямованою компанією і завжди такою була. Зростаюча складність глобальних ланцюгів поставок зумовлює потребу в інтегрований

логістиці. Компанія прагне задовольнити цю потребу, стабільно та відповідально забезпечуючи кращі, простіші та надійніші результати для наших клієнтів, покращуючи життя для всіх шляхом інтеграції світу.

У 2023 році мегатренди, пов'язані з геополітикою, споживчими настроями та стійкістю, продовжували впливати на глобальну торгівлю та ланцюжки поставок, причому технології відіграють провідну роль у трансформації. Незважаючи на те, що затори після пандемії значною мірою зменшилися, рік залишався сповненим глобальних збоїв у ланцюжках поставок, включаючи рекордні суворі погодні явища та триваючі геополітичні конфлікти.

У 2023 році глобальні конфлікти вплинули на ланцюжки поставок, що призвело до посилення геополітичної напруженості, яка продовжує мати глибокий і прямий вплив на ланцюжки поставок. Це включає поточні наслідки для ланцюжків постачання продовольства та енергії внаслідок російського вторгнення в Україну, а також атаки, пов'язані з війною в Газі, на кілька комерційних вантажних суден у протоці Баб-ель-Мандаб, що прямують до Суецького каналу. Ці атаки змусили найбільші світові судноплавні компанії, включаючи Maersk, призупинити або призупинити поставки через Червоне море та Аденську затоку до Суецького каналу, який використовується приблизно третиною світових контейнеровозів. Ці конфлікти, ймовірно, продовжаться у 2024 році, змушуючи клієнтів гнучко адаптувати свої ланцюжки поставок до непередбачених ситуацій, таких як перенаправлення вантажів з Азії до Європи навколо мису Доброї Надії. [4]

Фінансова звітність підприємства – це систематично зібрана, оформлена та представлена в певному порядку інформація про фінансовий стан підприємства за певний період часу. Фінансова звітність включає в себе різноманітні звіти та документи, що надають інформацію про фінансові результати, стан активів та пасивів, рух грошових коштів, а також про фінансові зобов'язання підприємства. Фінансова звітність підприємства є

одним з основних джерел інформації для різних груп користувачів, таких як інвестори, кредитори, державні органи, фахівці управління тощо.

У 4 кварталі 2023 року виручка знизилася на 6,1 млрд доларів США до 11,7 млрд доларів США (17,8 млрд доларів США), при цьому на 6,1 млрд доларів США та 318 млн доларів США в океанському секторі та секторі логістики та послуг зросла на 20 млн доларів США, а також на 20 млн доларів США у терміналах. У зв'язку з тим, що рівень запасів починає нормалізуватися, зокрема в Північній Америці, обсяги покращилися в усіх напрямках порівняно з 4 кварталом 2022 року. Однак тиск на зниження ставок був значним порівняно з 4 кварталом 2022 року та далі порівняно з 3 кварталом 2023 року, а також на нього негативно вплинув надлишок пропозиції в океані. Показник EBITDA знизився до 839 млн доларів США (6,5 млрд доларів США) через зниження виручки, при цьому показник знизився в сегменті Ocean на 5,8 млрд доларів США через значно нижчі фрахтові ставки, що частково компенсувалося нижчими операційними витратами, у сегменті логістики та послуг на 43 млн доларів США через зниження ставок та використання окремих активів при збільшенні Терміналів на 15 млн доларів США.

Показник EBIT знизився до негативних 537 млн доларів США (позитивні 5,1 млрд доларів США), при цьому негативна рентабельність EBIT склала 4,6% (позитивна 28,7%), на що вплинуло зниження показника EBITDA, особливо в сегменті Ocean. У сегменті «Логістика та послуги» маржа EBIT на рівні 1,7% (3,6%) зазнала негативного впливу витрат на контрактну логістику, авіап перевезення та реструктуризацію. У терміналах EBIT був на одному рівні.

Чистий прибуток фінансових статей склав 101 млн доларів США (приріст склав 171 млн доларів США), на що позитивно вплинули збільшення процентного доходу та капіталізованого відсотка, що дещо компенсувалося вищими процентними витратами та впливом на обмінний курс. Податок знизився до 20 млн доларів США (312 млн доларів США), головним чином через зниження прибутку до оподаткування та використання податкових збитків, перенесених у рамках спільної групи оподаткування. Базовий

прибуток/збиток у розмірі 442 млн доларів США (4,9 млрд доларів США) було скориговано на чистий прибуток у розмірі 83 млн доларів США, переважно за рахунок чистого прибутку див. Рис 2.3

	Q4 2023	Q4 2022	Q4 2021	Q4 2020	Q4 2019
Income statement					
Revenue	11,741	17,820	18,506	11,255	9,668
Ocean	7,180	13,299	14,589	8,257	7,148
Logistics & Services	3,542	3,860	3,016	2,061	1,529
Terminals	1,019	999	1,089	872	802
Profit before depreciation, amortisation and impairment losses, etc. (EBITDA)	839	6,540	7,990	2,711	1,463
Profit/loss before financial items (EBIT)	-537	5,122	6,634	1,594	342
Profit/loss for the period	-456	4,981	6,109	1,301	-61
Cash flow statement					
Cash flow from operating activities	166	8,200	7,880	2,569	1,535
Gross capital expenditure, excl. acquisitions and divestments (CAPEX)	1,251	895	1,585	370	469
Free cash flow	-1,714	6,462	5,637	1,666	800
Financial ratios					
Revenue growth	-34.1%	-3.7%	64.4%	16.4%	-5.5%
EBITDA margin	7.1%	36.7%	43.2%	24.1%	15.1%
EBIT margin	-4.6%	28.7%	35.8%	14.2%	3.5%

Рис 2.3. Фінансові показники на 4 квартал 2019-2023 рр.компанії
«Maersk»
Джерело [34]

Багаторічне порівняння фінансових показників з 2020 по 2022 рік сторона поставок у логістичній галузі була порушена COVID-19, що прискорило вже існуючі проблеми в глобальних ланцюжках поставок зі значним впливом на світову торгівлю.

Попит на логістичні послуги значно зріс, і, у свою чергу, фрахтові ставки досягли рекордно високого рівня через дефіцит потужностей, де доступність контейнерів та пропускна здатність повітря залишалися обмеженими, а час очікування суден за межами портів залишався тривалим, враховуючи вузькі місця в наземному транспортуванні та складуванні.

Завдяки цьому винятковому ринку фрахтові ставки досягли піку в 3 кварталі 2022 року, що стало 16-м кварталом поспіль зі зростанням прибутку Maersk у річному обчисленні. Після цього високий попит зрештою почав нормалізуватися, оскільки затори зменшилися, а споживчий попит знизився,

що призвело до надлишку запасів, корекція якого призвела до швидкого та різкого зниження обсягів і темпів відвантаження, починаючи з кінця 3 кварталу 2022 року.

У 4 кварталі 2023 року погіршення темпів продовжилося зі збільшенням пропозиції щодо продажу акцій Høegh Autoliners на суму 39 млн доларів США та продажу суден і контейнерів в Океані на суму 28 млн доларів США, компенсованих витратами на реструктуризацію в розмірі 78 млн доларів США.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища «Maersk» допомагає компанії зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими вона зіштовхується. Зовнішнє середовище оцінюється з погляду макроекономічних, соціокультурних, політичних, технологічних та правових факторів. Наприклад, зміни в законодавстві, економічні тенденції, технологічний прогрес та зміни у споживацьких тенденціях можуть впливати на діяльність компанії. [67с., 48]

Важливо враховувати, що оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища має бути динамічною, оскільки фактори та умови можуть змінюватися з часом. Це допомагає компанії адаптуватися до нових умов і використовувати можливості, які виникають, а також зменшувати негативний вплив загроз.

Daily Maersk має великий вплив не лише на галузь міжнародних перевезень, а й на Китай, це безперечно виклик. Деякі судноплавні компанії були високо оцінені стурбовані поведінкою Maersk, почали посилювати маркетингові зусилля деякі конкретні заходи щодо покращення обслуговування, щоб підкреслити переваги доставки. Раніше деякі бізнесмени в Sinotrans Changhang і CSCL проводили оцінку нову послугу Maersk Line і може бути змушений дотримуватися стандартів, і розглянути можливість використання методу альянсу для боротьби з Maersk.

Намір стратегічного підрозділу Maersk очевидний, намір полягає в тому, щоб використати свою гігантську позицію на маршрутах Азія-Європа,

щоб захопити частку ринку, в кінцевому підсумку досягти мети перестановки в галузі. В результаті, за лише 56% пунктуальності обслуговування на маршруті Азія-Європа, якщо не може бути краще, частка ринку внутрішніх судноплавних компаній на маршруті Азія-Європа перейде до Maersk. [38 с.,39]

Аналіз зовнішнього середовища судноплавну компанію Maersk: [17]

1. Політичні фактори:

Глобальна політична нестабільність:

Конфлікти та війни можуть порушувати морські маршрути, зокрема в зонах високого ризику, що впливає на безпеку перевезень і підвищує витрати на страхування.

Політичні кризи в країнах, де розташовані стратегічні порти, можуть затримувати або припиняти вантажні перевезення, знижуючи ефективність операцій.

Міжнародні санкції:

Maersk може бути змушена змінювати свою стратегію у відповідь на санкції, накладені на країни чи конкретні компанії. Це може обмежити доступ до ринків і вплинути на обсяги перевезень.

Політика вільної торгівлі та торгові угоди:

Maersk виграє від торгових угод, що знижують мита або встановлюють сприятливі умови для міжнародної торгівлі. Наприклад, угоди між ЄС і іншими країнами чи блоками (такими як CPTPP) можуть розширити ринки для компанії.

Водночас політичні зміни, які призводять до підвищення мит або введення торгових бар'єрів, можуть створити нові виклики для бізнесу.

Політика декарбонізації та боротьба зі зміною клімату:

Уряди країн по всьому світу приймають нові закони щодо зниження викидів парникових газів, що впливає на стандарти екологічності для судноплавних компаній.

Це може призвести до необхідності інвестицій в екологічно чисті технології та альтернативні види пального для суден.

2. Юридичні фактори:

Міжнародне морське право:

Maersk повинна дотримуватись міжнародних угод і стандартів, таких як Конвенція ООН з морського права (UNCLOS), які регулюють права на судноплавство, використання морських шляхів і захист морського середовища.

Важливими є також міжнародні правила щодо безпеки судноплавства та відповідальності за шкоду навколишньому середовищу.

Регулювання екологічних стандартів:

Міжнародна морська організація (ІМО) вводить нові екологічні вимоги щодо скорочення викидів парникових газів, таких як вимога до зменшення сірки в паливі, а також встановлення квот на викиди вуглекислого газу для суден. Maersk має відповідати цим вимогам, що може спричиняти додаткові витрати на модернізацію флоту.

Право на працю і трудові норми:

Урахування законів, що стосуються умов праці, включаючи міжнародні норми щодо праці моряків, а також закони щодо рівних прав та безпеки праці, впливає на витрати компанії. Наприклад, зміни в трудових кодексах у різних країнах можуть вимагати перегляду умов найму та компенсацій.

Контроль за корпоративною відповідальністю (CSR):

В країнах, де існують суворі правила щодо корпоративної соціальної відповідальності, Maersk повинна дотримуватись стандартів у сфері екології, прав людини та антикорупції. Це важливо для підтримки репутації компанії та запобігання юридичним ризикам.

Антимонопольне та конкурентне право:

Maersk підлягає антимонопольному законодавству, яке регулює її діяльність на ринку вантажних перевезень. Співпраця з іншими компаніями в рамках стратегічних альянсів (наприклад, об'єднання для забезпечення

спільних морських маршрутів) може викликати перевірки з боку антимонопольних органів, якщо це призведе до обмеження конкуренції.

3. Економічні фактори:

Глобальні економічні умови:

Зміни в світовій економіці можуть сильно впливати на попит на вантажні перевезення. Рецесія, економічне зростання або фінансові кризи можуть призвести до зменшення або збільшення обсягів вантажоперевезень, в залежності від того, чи зростають чи знижуються обсяги міжнародної торгівлі.

Ціни на нафту та паливо:

Оскільки морські перевезення в основному використовують нафтове паливо, зміни в цінах на нафту можуть значно впливати на витрати компанії. Вищі ціни на паливо збільшують операційні витрати для Maersk і можуть знизити маржу прибутку, що впливає на стратегію тарифів та ефективність логістики.

Коливання валютних курсів:

Оскільки Maersk працює на міжнародних ринках, коливання валютних курсів можуть впливати на прибутковість її операцій. Наприклад, зміни в курсах долара США (оскільки багато контрактів здійснюються в доларах) можуть вплинути на доходи і витрати компанії в різних регіонах.

Рівень попиту на певні товари:

Якщо світова економіка переживає зростання в певних секторах, наприклад, у галузі електроніки чи автомобільної промисловості, це може призвести до збільшення попиту на відповідні вантажоперевезення, що позначиться на діяльності компанії.

4. Технологічні фактори:

Інновації в судноплаванні та автоматизація:

Зростаюче впровадження автоматизації та нових технологій, таких як автономні судна, штучний інтелект для управління флотом, роботизація портових операцій, може підвищити ефективність і знизити витрати для

компанії. Водночас, це вимагає великих капіталовкладень у модернізацію та інновації.

Інтернет речей (IoT) та великі дані:

Впровадження технологій збору даних і аналізу для оптимізації логістики, моніторингу стану вантажів і суден у реальному часі може знизити витрати і підвищити безпеку перевезень. Завдяки технологіям IoT Maersk може покращити моніторинг та управління своїм флотом, що дозволяє зменшити ризики і підвищити оперативність.

Розвиток екологічно чистих технологій: У світі зростає попит на зниження викидів CO₂ і використання більш екологічних суден, що може призвести до змін у вимогах до пального і технологій судноплавства. Це вимагає від Maersk постійних інвестицій у «зелені» технології, такі як судна, що працюють на альтернативних джерелах енергії (наприклад, LNG або водень).

4. Соціальні та культурні фактори:

Зміни в споживчому попиті: Споживчі тенденції та зміни в попиті на товари, зокрема на більш екологічні або безпечні продукти, можуть впливати на обсяги перевезень певних категорій товарів. Зростаючий попит на органічні або екологічно чисті продукти, а також нові ринки можуть сприяти розширенню діяльності Maersk.

Підвищення уваги до сталого розвитку та екології: У суспільстві зростає увага до проблеми зміни клімату та екології, що створює додатковий тиск на компанії для дотримання екологічних стандартів і зменшення свого впливу на навколишнє середовище. Клієнти, держави та інші зацікавлені сторони вимагають від компаній більших зусиль щодо зменшення викидів та впровадження сталих практик.

5. Природні фактори:

Зміни клімату:

Зростаюча кількість природних катастроф (урагани, тайфуни, штормові навігації) та зміни клімату можуть ускладнити морське

судноплавство, впливаючи на графіки перевезень і безпеку суден. Підвищення рівня океанів може також вимагати додаткових інвестицій у модернізацію портової інфраструктури.

Екстремальні погодні умови:

Вплив екстремальних погодних умов (штормів, туманів, сильних вітрів тощо) може призвести до затримок у перевезеннях або аварій на морі, що відображається на фінансових результатах компанії.

Фактори конкуренції на ринку судноплавства мають значний вплив на діяльність компанії Maersk. Судноплавні компанії, особливо великі гравці на глобальному ринку, повинні враховувати різноманітні фактори, які можуть змінювати конкурентне середовище, підвищувати або знижувати їх конкурентоспроможність. Ось основні фактори конкуренції, які можуть впливати на компанію Maersk:

6. Конкуренція за обсяги вантажів

Інші великі судноплавні компанії:

На ринку є багато конкурентів, таких як MSC (Mediterranean Shipping Company), CMA CGM, COSCO Shipping Lines та Hapag-Lloyd, які активно борються за частку ринку перевезень вантажів. Конкуренція серед таких гігантів може впливати на тарифи та ціни на послуги, знижувати маржу прибутку і вимагати від Maersk постійних інвестицій у флот та інфраструктуру для підтримки конкурентоздатності.

Обсяги та ціни на вантажоперевезення:

Боротьба за обсяги вантажів є одним із ключових факторів конкуренції. Кожен з великих гравців намагається привернути більшу кількість клієнтів, пропонуючи вигідніші ціни або знижки, що може знизити рентабельність для всіх учасників ринку.

Цінова конкуренція

Зниження тарифів:

Зниження цін на послуги, зокрема через змагання за клієнтів або у відповідь на економічні спади, може призвести до жорсткої цінової

конкуренції. Для компанії Maersk важливо знайти баланс між конкурентоспроможними цінами і рентабельністю. Зниження цін може також привести до послаблення фінансових позицій, особливо якщо витрати на паливо та обслуговування флоту зростають.

Гнучкість цінових моделей:

Для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, важливим аспектом є здатність адаптувати свої цінові стратегії. Моделі ціноутворення, які включають гнучкість за умовами контрактів або "динамічні" ціни в залежності від попиту на послуги, стають важливим інструментом конкурентної боротьби.

7. Інновації та технології

Використання нових технологій:

Конкуренція на ринку судноплавства також стосується впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності роботи флоту, управління вантажами, автоматизації портових операцій. Технології для зниження викидів парникових газів, таких як використання альтернативних видів пального (наприклад, зріджений природний газ – LNG), є важливою конкурентною перевагою в умовах посилення екологічних вимог.

Інвестиції в автоматизацію та цифровізацію:

Використання технологій на основі даних, таких як аналіз великих даних (Big Data), штучний інтелект для прогнозування потреб ринку, моніторинг стану суден та вантажів у реальному часі, а також автоматизація портових і судноплавних операцій дозволяє знижувати витрати та підвищувати швидкість доставки. Конкуренти, які інвестують у подібні технології, можуть значно покращити свою конкурентоспроможність.[39 с,51]

Обсяги та ефективність флоту

Розмір та сучасність флоту:

Maersk повинна підтримувати конкурентоспроможність, маючи великий і сучасний флот. Великі судна, які дозволяють знижувати витрати на одиницю перевезеного вантажу, дають компанії перевагу на ринку. Проте

конкуренти, які активно інвестують у нові, більш ефективні та екологічно чисті судна, можуть створювати тиск на Maersk для постійних оновлень флоту.

Ефективність логістики та портова інфраструктура:

Конкуренція також включає можливості для оптимізації портових і логістичних операцій. Стратегії оптимізації маршрутів, інвестування в найбільш ефективні порти і розвиток інтегрованих логістичних послуг можуть бути суттєвими конкурентними перевагами. [16]

Екологічні стандарти та відповідність регулюванням

Екологічні вимоги та декарбонізація:

Зростаючий тиск з боку урядів і споживачів на зниження викидів парникових газів ставить компанії перед необхідністю адаптації до нових екологічних стандартів. Компанії, які здатні швидше адаптувати свої судна до екологічно чистих технологій (наприклад, використання LNG або розробка гібридних суден), отримують конкурентні переваги.

Нормативно-правова відповідність:

Зміни в регулюваннях на національному та міжнародному рівнях, такі як обмеження на викиди або нові вимоги до безпеки та умов праці, можуть бути викликом для всіх учасників ринку, але компанії, які швидко адаптуються, отримують переваги в конкуренції.

Доступ до нових ринків і партнерства

Стратегічні альянси та угоди:

Для компанії важливо утримувати або розширювати свої позиції на існуючих ринках та шукати нові можливості для співпраці з іншими транспортними компаніями, логістичними постачальниками та портами. Стратегічні альянси з іншими великими гравцями можуть дозволити знизити витрати та покращити ефективність операцій на важливих маршрутах.

Географічна диверсифікація:

Конкуренція також включає боротьбу за нові ринки в Африці, Азії, Латинській Америці та інших регіонах, де швидко зростає попит на

перевезення вантажів. Якщо Maersk зможе утримувати або розширювати свою присутність в цих регіонах, вона матиме конкурентну перевагу.

Зміни у поведінці споживачів

Переваги клієнтів та вимоги до послуг: Споживачі, в тому числі великі корпорації та держави, стають більш вимогливими щодо термінів доставки, рівня безпеки та прозорості в процесах. Компанії, які можуть надавати гнучкіші та більш персоналізовані рішення, отримують конкурентні переваги.

Всі зовнішні фактори можуть серйозно впливати на операційну діяльність Maersk. Вони вимагають від компанії гнучкості та адаптації до змін, уважного моніторингу міжнародної політики, законодавства та нормативних актів, а також ефективної стратегії управління ризиками для збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Зовнішні фактори для Maersk є багатограними і можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на її діяльність. Для успішної роботи компанії важливо мати стратегію, яка дозволяє швидко адаптуватися до змінних умов: економічних, політичних, технологічних та соціальних. Постійний моніторинг та оперативна реакція на зовнішні виклики дозволяють зберігати конкурентоспроможність і ефективність операцій. [42]

Компанія Maersk має враховувати численні конкурентні фактори, що можуть вплинути на її стратегію і ринкові позиції. Для збереження конкурентоспроможності їй необхідно інвестувати в нові технології, підтримувати високу ефективність флоту та логістики, адаптуватися до екологічних стандартів і знаходити нові можливості для розширення ринку та партнерств. Тільки постійна адаптація до змінних умов ринку дозволить Maersk залишатися одним з лідерів у галузі судноплавства.

Аналіз внутрішнього середовища судноплавної компанії Maersk

Для ефективного управління компанією та визначення шляхів її розвитку важливо проводити детальний аналіз внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище підприємства — це сукупність факторів, що

перебувають під контролем компанії, включаючи її ресурси, структуру, культуру та стратегію [17]

1. Організаційна структура та управлінські процеси

Компанія Maersk має досить складну організаційну структуру, яка охоплює різні напрямки бізнесу: контейнерні перевезення, термінали та порти, нафтогазовий бізнес, а також інші сфери логістики та інфраструктури. Ця структура дозволяє Maersk ефективно керувати глобальними операціями, розподіляти ресурси та впроваджувати оптимізацію на всіх етапах діяльності.

Внутрішні управлінські процеси у компанії орієнтовані на забезпечення високої ефективності та безпеки перевезень, оптимізацію витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. При цьому важливим аспектом є адаптивність до змін у ринку, регуляціях і технологічних інноваціях.

Maersk використовує сучасні технології для автоматизації та оптимізації операцій, таких як системи управління перевезеннями (TMS), системи управління складами (WMS), а також впроваджує цифрові рішення для покращення видимості вантажів і контролю за доставкою. Внутрішня система управління підтримує ефективне виконання операцій на всіх етапах — від замовлення до доставки.

2. Фінансові ресурси

Maersk є однією з найбільших судноплавних компаній у світі, тому її фінансові ресурси значно впливають на здатність реалізувати амбітні стратегії та здійснювати інвестиції в інфраструктуру і технології. Протягом останніх років компанія демонструє стабільний фінансовий стан завдяки сильним позиціям на глобальному ринку контейнерних перевезень. За даними фінансових звітів, Maersk зберігає сильні позиції щодо доходів і прибутковості, незважаючи на економічні спади, коливання цін на нафту та паливо, а також інші зовнішні фактори.

Фінансова стабільність дозволяє компанії інвестувати в оновлення флоту, розвиток нових бізнес-напрямків і інтеграцію інноваційних технологій, що підвищує її конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін.

3. Кадровий потенціал і управління персоналом

Успіх Maersk значною мірою залежить від кваліфікації та професіоналізму її працівників, особливо керівників на всіх рівнях організації. Компанія приділяє велику увагу розвитку кадрів і інвестує у навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, що включає програми з розвитку лідерських навичок і управлінських компетенцій.

Управління персоналом в Maersk реалізується через корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, колективну роботу та безпеку. Корпоративна культура заохочує відкритість і співпрацю між різними підрозділами, що є важливим елементом для компанії з багатьма глобальними операціями.

4. Інновації та технологічні можливості

Maersk активно інвестує в нові технології для оптимізації бізнес-процесів. Технологічні інновації охоплюють такі напрямки, як автоматизація судноплавних операцій, використання великих даних (Big Data) для управління перевезеннями, інтеграція штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і зниження витрат, а також розвиток блокчейн-технологій для полегшення процесів митного оформлення та відстеження вантажів.

Компанія також активно працює над зниженням впливу на навколишнє середовище, впроваджуючи новітні технології для зниження викидів CO₂, використання альтернативних джерел енергії та розробки більш ефективних двигунів для суден.

5. Корпоративна культура та управління змінами

Maersk має сильно розвинену корпоративну культуру, яка підкреслює інноваційність, високий рівень безпеки, ефективність і відкритість. Компанія активно сприяє створенню середовища, яке дозволяє її співробітникам проявляти ініціативу та брати на себе відповідальність за досягнення цілей. Окрім того, культура постійних змін є важливим фактором успіху Maersk, оскільки компанія регулярно адаптується до нових умов і технологічних змін, щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку.

6. Логістика та управління ланцюгами постачань [16]

Однією з основних переваг компанії Maersk є її можливість управляти складними ланцюгами постачання завдяки глобальній мережі терміналів, портів і флоту. Це дозволяє їй зберігати лідерські позиції у сфері контейнерних перевезень, забезпечуючи максимальну швидкість і ефективність логістичних операцій.

Управління ланцюгами постачань включає інтеграцію різних етапів перевезення — від судноплавства до розподілу і доставки, що дозволяє оптимізувати час і витрати на доставку вантажів.

Для того, щоб детальніше розглянути внутрішнє середовище компанії, було побудовано SWOT-аналіз табл 2.1

SWOT-аналіз компанії Maersk допомагає оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на її діяльність у сфері глобальних морських перевезень і логістики.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз для компанії Maersk:

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS):	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
1.Лідерство на ринку морських перевезень 2.Компанія має величезний флот сучасних суден і працює на більшості основних міжнародних маршрутах. 3.Міжнародна присутність: Має глобальну мережу логістичних операцій. 4.Сильна інфраструктура і технології. 5.Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності 6.Різноманітність послуг	1.Залежність від морських перевезень 2.Високі операційні витрати. 3.Складність управління ланцюгами постачання. 4.Висока конкуренція на ринку.

Продовження таблиці 2.1.

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS):
1.Розширення ринку електронної комерції 2.Інвестиції в нові технології 3.Зростання попиту на сталий розвиток 4.Розширення бізнесу у нових регіонах 5.Поглиблення інтеграції послуг	1.Коливання цін на нафту і пального 2.Глобальні економічні кризи 3.Політичні та торгові бар'єри 4.Регуляторні вимоги і екологічні стандарти 5.Висока конкуренція

Джерело: складено автором за результатами досліджень [10,11,23]

SWOT-аналіз компанії Maersk демонструє сильні позиції на ринку морських перевезень і логістики, а також можливості для розвитку у напрямку технологічних інновацій та сталого розвитку. Проте компанії слід звернути увагу на внутрішні слабкості, такі як залежність від морських перевезень та високі операційні витрати, а також на зовнішні загрози, зокрема, коливання цін на нафту та політичні ризики. Врахування цих факторів дозволить Maersk зберегти свою лідерську позицію на ринку та ефективно реагувати на виклики.

Внутрішнє середовище компанії Maersk характеризується високим рівнем організаційної ефективності, використанням інноваційних технологій та сильною корпоративною культурою. Однак для підтримки конкурентоспроможності компанія повинна постійно адаптувати свої внутрішні процеси до нових умов ринку, інвестувати в розвиток нових технологій, а також приділяти увагу збереженню ефективності управлінських процесів та вдосконаленню логістичних операцій. Враховуючи динамічний характер глобального ринку, компанія має підтримувати високий рівень гнучкості та інновацій, щоб залишатися лідером у своїй галузі. [11,23]

Ключові ризики для досягнення бізнес-плану Maersk на 2020-2024 роки, оцінка кожного ризику, розгорнуті стратегії пом'якшення наслідків та розвиток ландшафту ризиків з 2019 року

Опис ризику стратегії «Ocean», яка існує в бізнес-процесі компанії.

Бізнес в океані залишається нестабільним, і існує необхідність його комерціалізації для стабілізації прибутків. Комерціалізація бізнесу є необхідною умовою для отримання прибутку, необхідного для фінансування трансформації компанії та реалізації стратегії інтегратора. Оцінка ризиків на 2023 рік: Для того, щоб бізнес в океані був стабільним, він повинен бути декоммодифікований. У нинішньому стані індустрії контейнерних лайнерів більшість гравців є ціноутворювачами, які майже повністю залежать від попиту та пропозиції.

Існує потреба диференціювати бізнес Maersk в океані, надаючи клієнтам додаткові пропозиції шляхом розробки різних продуктів. Стратегії пом'якшення наслідків Maersk дотримується стратегії де комерціалізації бізнесу за допомогою Maersk Spot та інших продуктів у поєднанні зі скромним зростанням обсягів та дисципліною капітальних вкладень рис. 2.3

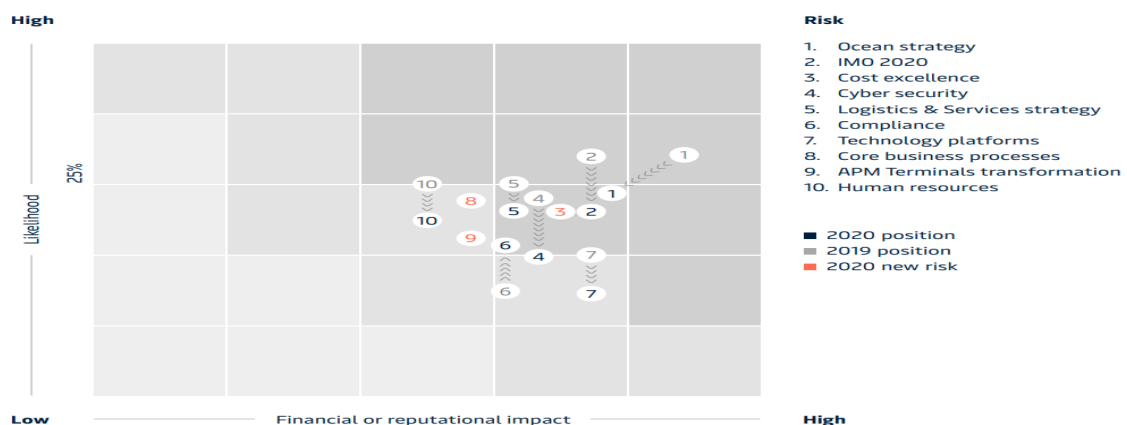


Рис 2.3. Графік впровадження ресурсів в компанію Maersk для комерціалізації
Джерело: [17]

Втрата дисципліни витрат в океані в міру того, як Maersk впроваджує стратегію інтегратора. Залишаючись конкурентоспроможними та отримуючи прибуток, необхідний для фінансування трансформації та реалізації стратегії інтегратора, потрібно зосередитися на витратах у бізнесі Maersk.

Maersk не повинна втрачати фокус на лідерстві у витратах під час реалізації стратегії інтегратора. Оцінка ризиків у 2022 році глобального інтегратора контейнерної логістики вимагає додаткового фокусу на створенні

наземних продуктів та становленні організації, орієнтованої на клієнта. Це може спричинити за собою деякі дилеми в бізнесі Ocean, в тому числі щодо високої вартості, оскільки пропозиція продуктів розширюється і потрібна гнучкість по відношенню до клієнтів. Буде потрібно ретельне балансування.

Стратегії пом'якшення наслідків Maersk реорганізувала компанію, щоб взяти на себе відповідальність за океанські та логістичні та сервісні аспекти, включаючи комерційні та операційні аспекти під одним керівництвом. Це дозволяє приймати збалансовані та цілісні рішення щодо трансформації та виконання роботи одночасно. Крім того, була запроваджена багаторічна програма підвищення ефективності витрат, включаючи перехід до бюджетування на основі нульової орієнтації, щоб забезпечити динамічне впровадження бази витрат у трансформаційних бізнесах.

Нездатність побудувати сильний бізнес у сфері логістики та послуг у найближчі рок. Великою проблемою Maersk є розширення асортименту продукції для клієнтів на наземні продукти з логістики та послуг для подальшої диверсифікації загального бізнесу та прибутків. Ризик полягає в тому, що Maersk не зможе перевести свою стратегію логістики та послуг у прибутковий довгостроковий бізнес. Оцінка ризиків на 2020 рік. Консолідуючи свою діяльність у сфері логістики та послуг, Maersk має цілеспрямовану платформу для пропонування клієнтам продуктів, що охоплюють наскрізний ланцюжок поставок. Досягнення прибуткового зростання у сфері логістики та послуг вимагає наявності здатних основних бізнес-процесів та цифрових платформ, потужних можливостей на передовій для продажу нових продуктів, а також здатності протистояти конкуруючим автоматизованим платформам управління ланцюгами поставок. Стратегії пом'якшення наслідків Основні стратегії пом'якшення наслідків полягають у створенні глобального, конкурентоспроможного комплексного портфеля продуктів, інтеграції цих продуктів і послуг на рівні даних, операційного та стратегічного рівнів відповідно до потреб клієнтів, а також створення глобальної команди продажів зі знаннями, необхідними для продажу всього портфеля Maersk з вертикальної

точки зору. Встановлюється нова функція для оцінки, проектування та впровадження змін, пов'язаних з продуктами, процесами та майстер-даними в усьому бізнесі.

На рисунку 2.4 показані ключові ризики на 2024 рік - бізнес-плани Maersk. У 2024 році деякі ризики дещо змінились порівняно з 2023 року. Це стосується рівня цін в океані, де минулорічний ризик падіння фрахтових ставок значною мірою матеріалізувався, і ризик того, що поточні (або нижчі) рівні ставок поширюються на довший період, ніж очікувалося. Ризики 2023 року під назвою «Дорожня карта технологій» та «Стандартизація процесів» у 2024 році було розділено на два окремі ризики: «Дорожня карта технологій» та «Досконалість процесів», щоб забезпечити більшу зосередженість на діях щодо пом'якшення наслідків та відповідальність за них. З огляду на послаблення обмежень у ланцюжках поставок та зниження інфляції, пов'язане з COVID-19, кілька ключових ризиків у 2023 році, включаючи рівень обслуговування клієнтів та зростання витрат, вийшли зі списку ключових ризиків у 2024 році.

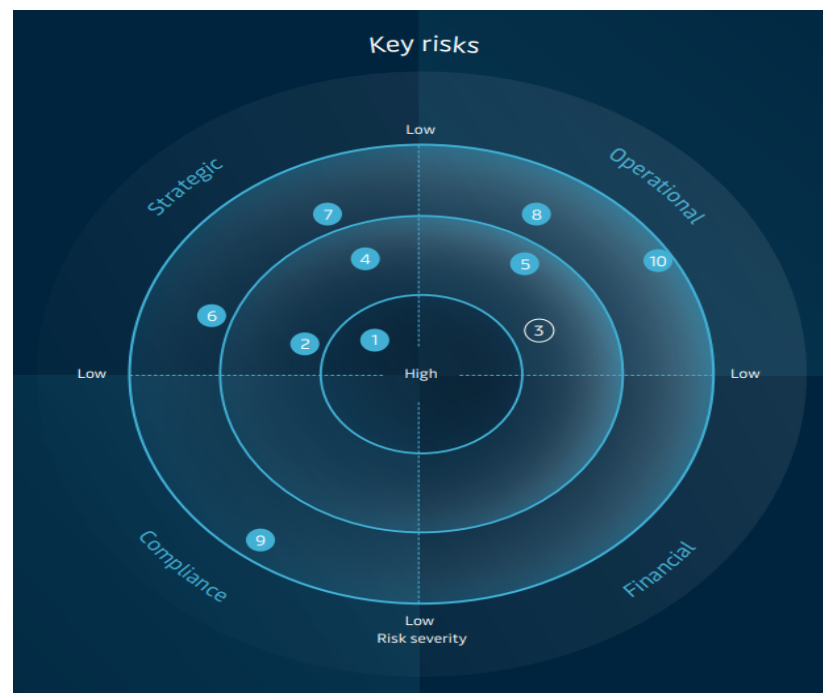


Рис. 2.3. Основні ризики бізнес-плану на 2024-2028 роки
Джерело: [16]

Maersk класифікує ризики за чотирма різними сферами, щоб забезпечити належний рівень управління та нагляду для ефективного управління цими ризиками табл 2.2

Стратегічний ризик - ризики, пов'язані з поточними та майбутніми бізнес-планами та стратегіями. [2]

Операційні ризики, пов'язані з бізнес-діяльністю та операціями, процедурами, людьми та системами.

Відповідність ризиків, пов'язані з недотриманням правил та політики.

Фінансові ризики, пов'язані з потенційними фінансовими втратами та неплатоспроможністю

Таблиця 2.2

Класифікація ризиків судноплавної компанії «Maersk»

Стратегічні ризики	Оперативні ризики
1.Рівень цін в океані Фінансові втрати від зниження фрахтових ставок	3.Відсутність темпів зростання. Збій або серйозна затримка в досягненні цільового зростання в логістиці
2.Геополітична напруженість. Ескалація геополітичної напруженості та політичної невизначеності, що впливають на майбутній ланцюжок поставок.	5.Кібератака. Зовнішня або внутрішня атака, що призводить до недоступності послуг або витоку даних
4.Дорожня карта технологій Збій або серйозна затримка у виконанні технологічної дорожньої карти	8.Інтеграція угод злиття та поглинання. Нездатність інтегрувати велике придбання
6.Збій або серйозна затримка в стандартизації основних наскрізних процесів	10.Організаційні можливості. Нездатність утримувати та залучати потрібну робочу силу для ключових критично важливих можливостей
7.Нездатність декарбонізації генерувати цінність для бізнесу від декарбонізації	

Відповідність ризиків	Фінансові ризики
9.Дотримання законодавства та нормативних вимог Потрапляння під великий кейс щодо дотримання законодавства	Втрата коштів, після провалу одної з стратегій компанії.

Джерело: [16,17]

Компанія Maersk, як одна з найбільших судноплавних та логістичних компаній у світі, стикається з низкою ризиків, що можуть вплинути на її діяльність, фінансові результати та конкурентоспроможність. Оскільки Maersk функціонує на глобальному ринку, її діяльність залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів.

Відповідно, компанія повинна ефективно управляти цими ризиками та впроваджувати відповідні стратегії для зменшення їх негативного впливу та забезпечення сталого розвитку. Ось основні типи ризиків, з якими стикається Maersk, та стратегії для їх мінімізації.

2.3 Діагностика бізнес-процесів судноплавної компанії

Діагностика бізнес-процесів є важливою складовою частиною управління будь-яким підприємством, в тому числі й судноплавною компанією. Вона допомагає виявити проблеми, неефективні ділянки, а також можливості для покращення та оптимізації діяльності компанії. Зазначена діагностика повинна охоплювати всі етапи діяльності компанії, від планування і організації судноплавних операцій до виконання логістичних і фінансових функцій.

Бізнес-процес компанії Maersk охоплює широкий спектр діяльності, від управління флотом і транспортування вантажів до надання інтегрованих логістичних послуг та управління ланцюгами постачання. У зв'язку з великими

масштабами та різноманіттям операцій, бізнес-процеси Maersk можна поділити на кілька основних категорій, які взаємопов'язані і сприяють ефективному функціонуванню компанії. [56 с., 33]

Ось основні бізнес-процеси компанії Maersk:

1. Управління флотом і морські перевезення

Одним із основних процесів для Maersk є управління флотом. Компанія володіє одним із найбільших у світі флотів контейнеровозів, що забезпечує перевезення вантажів між різними частинами світу.

1.1 Планування і маршрутизація перевезень: вибір оптимальних маршрутів для транспортування вантажів, враховуючи відстань, час доставки та витрати на перевезення.

1.2 Управління суднами: включає технічне обслуговування, перевірки безпеки, модернізацію флоту для забезпечення відповідності екологічним стандартам і максимізації енергоефективності.

1.3 Оптимізація використання флоту: досягнення балансу між заповненням контейнерів, ефективним використанням пального, часом у порту та інших логістичних витрат.

2. Логістика і управління ланцюгом постачання

Maersk пропонує повний спектр послуг для ефективного управління ланцюгами постачання, що включає перевезення, складування, обробку вантажів та управління запасами. Це забезпечує інтеграцію між різними видами транспорту (морським, автомобільним, залізничним).

2.1 Перевезення вантажів: компанія забезпечує мультимодальні перевезення — морем, через порти, автотранспортом і залізницею.

2.2 Складування та управління запасами: Maersk управляє складами для зберігання товарів на шляху до кінцевих споживачів, включаючи обробку вантажів та їхній перерозподіл.

2.3 Контейнерні послуги: управління контейнерами для збереження вантажів у безпеці і для зручності перевезення. Використовуються як

стандартні контейнери, так і спеціалізовані (для рідких вантажів, великогабаритних предметів тощо).

2.4 Оптимізація ланцюгів постачання: через використання цифрових платформ, аналітики та великих даних, Maersk допомагає своїм клієнтам зменшити витрати, прискорити процеси і підвищити ефективність ланцюга постачання.

3. Митне оформлення та документообіг

Для міжнародних перевезень необхідне митне оформлення вантажів та коректне ведення документації, що є частиною логістичних процесів компанії.

3.1 Митне оформлення вантажів: Maersk допомагає клієнтам пройти митні процедури, готуючи декларації, необхідні документи для імпорту/експорту, сплату митних зборів.

3.2 Документація: контроль і супровід документів, таких як коносаменти, контракти, сертифікати, документи про страхування вантажів і інші необхідні документи для перевезень.

4. IT-системи і цифрові послуги

Maersk активно використовує інформаційні технології для оптимізації операцій та надання клієнтам зручних цифрових інструментів.

4.1 Платформи для управління ланцюгами постачання: через власні платформи, такі як Maersk Spot (для онлайн-бронювання контейнерів) і Maersk Flow (для управління вантажами в реальному часі), компанія надає можливість своїм клієнтам контролювати всі етапи доставки.

4.2 Цифрові сервіси: надання послуг, таких як відстеження вантажів, управління замовленнями, автоматизація обміну інформацією з клієнтами та постачальниками.

4.3 Великий аналіз даних та штучний інтелект: для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, управління запасами та зниження витрат.

5. Фінансовий менеджмент і тарифікація

Фінансові процеси Maersk включають управління доходами, витратами та іншими фінансовими показниками компанії.

5.1 Фінансове планування: розробка стратегічних планів для зростання доходів і скорочення витрат, зокрема, через оптимізацію процесів та використання новітніх технологій.

5.2 Ціноутворення і тарифікація: визначення тарифів на перевезення, складування, митне оформлення та інші логістичні послуги.

5.3 Управління витратами: контроль за витратами на утримання флоту, пально-мастильні матеріали, порти, транспортування і інші витрати в ланцюгу постачання.

6. Маркетинг і обслуговування клієнтів

Процеси маркетингу та обслуговування клієнтів націлені на залучення нових партнерів і підтримку лояльності існуючих.

6.1 Маркетинг і продажі: розробка стратегій просування логістичних послуг, залучення нових клієнтів, надання консалтингових послуг для оптимізації ланцюгів постачання клієнтів.

6.2 Обслуговування клієнтів: підтримка клієнтів на всіх етапах співпраці — від консультування щодо вибору послуг до вирішення будь-яких проблем чи запитів, а також надання відгуків про стан вантажів через цифрові платформи.

7. Управління ризиками

Управління ризиками є важливою частиною бізнес-процесів компанії Maersk. Це включає:

7.1 Аналіз і оцінка ризиків: виявлення можливих ризиків у ланцюгах постачання, наприклад, пов'язаних із затримками в портах, митними питаннями або стихійними лихами.

7.2 Управління кризами та непередбаченими ситуаціями: стратегія реагування на можливі надзвичайні ситуації, що можуть вплинути на перевезення вантажів, наприклад, при забастовках або непередбачених змінах в митному регулюванні.

7.3 Страхування вантажів та транспорту: надання послуг із страхування вантажів для захисту від фінансових втрат через пошкодження чи втрату товарів.

8. Інновації та сталий розвиток

Maersk активно працює над зменшенням свого екологічного впливу і інвестує в інноваційні рішення для збереження навколишнього середовища.

8.1 Інвестиції в новітні технології: компанія впроваджує нові технології для зменшення викидів CO₂, наприклад, судна на біопаливі, модернізація портових технологій.

8.2 Стратегія сталого розвитку: Maersk прагне досягти цілей вуглецевої нейтральності до 2050 року через оптимізацію своїх операцій і впровадження екологічних інновацій.

Отже, бізнес-процеси компанії Maersk є дуже різноманітними і включають не тільки морські перевезення, але й інтегровані логістичні послуги, митне оформлення, управління ланцюгами постачання, фінансовий менеджмент, цифрові сервіси, маркетинг і підтримку клієнтів. Всі ці процеси тісно взаємопов'язані та сприяють забезпеченню високої ефективності, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку. [16,17,44]

Maersk розробила мультиплатформенну модель цифрової трансформації, яка допоможе компанії прискорити перехід до хмари. Кожна платформа об'єднує різні бізнес-функції, програми, дані та аналітику. Наразі компанія використовує 10–15 наскрізних платформ для обробки таких процесів, як фінансування, керування закупівлями морських вантажів, управління ланцюжками поставок тощо. Постійно додаються нові платформи, остання охоплює різноманітні теми сталого розвитку.

Технології мають важливе значення та є одним із ключових факторів трансформації.

Платформа для автоматизації процесів та створення IT-рішень SAP (SAP BTP), яка об'єднує дані й аналітику, штучний інтелект, розробку

застосунків та інтеграцію в одному середовищі, відіграє ключову роль у прискоренні нової цифрової стратегії Maersk.

Компанія використовувала SAP BTP для розробки та впровадження рішень у багатьох різних сферах, у тому числі для автоматизації та оптимізації процесу управління кредитами, наданими клієнтам. Рішення включає кредитну оцінку третьої сторони, інтегровану за допомогою SAP Cloud Platform. Використовуючи інтерфейс користувача SAP Fiori, Maersk створив різні ролі, наприклад торгового представника, кредитного аналітика та затверджувача. Вся система також була уніфікована та стандартизована. [31]

Ще один напрямок, який компанія автоматизувала за технологією SAP, – це управління інформацією про стан зобов'язань контрагентів. Maersk використовувала SAP BTP і інтелектуальну автоматизацію роботизованих процесів (SAP iRPA) для виконання таких дій: сканування електронних листів і вилучення вкладень, перетворення неструктурованих даних у структуровані дані та створення логіки перевірки в правилах на платформі SAP BTP. Таким чином, компанія зменшила ручні процеси в спільних сервісних центрах компанії.

Maersk також співпрацює з карго-клієнтами, тобто тими, які платять до видачі вантажу. Завдяки вбудованому штучному інтелекту та автоматизації процесів у SAP BTP платіж узгоджується з рахунком-фактурою, коносаментом (морською накладною) і деталями подорожі контейнера. Система автоматично дає дозвіл на відвантаження, якщо весь процес було виконано правильно.

Maersk також перенесла фінансові процеси та планування в хмару. Завдяки SAP Analytics Cloud компанія використовує розширені можливості для комплексного фінансового планування та аналізу, включаючи бюджетування та прогнозування. [30]

На даному етапі компанія зіткнулась з такою проблемою, як з затримкою доставки вантажу.

Для вирішення цієї проблеми можемо побудувати діаграму Ісікави

рис2.4

Діаграма Ісікави (також відома як "риб'ячий скелет" або "діаграма причин і наслідків") — це інструмент для аналізу причинно-наслідкових зв'язків, який допомагає виявити основні фактори, що впливають на проблему або результат. Вона зручна для визначення причин, які можуть призводити до конкретних проблем, і допомагає виявити слабкі місця в процесах.

Для компанії Maersk, яка займається міжнародними перевезеннями вантажів, діаграма Ісікави може бути корисною для аналізу проблем на етапах логістики, управління флотом, митного оформлення або обслуговування клієнтів.

Завдання: Аналіз проблеми з затримкою доставки вантажів.

Мета: Виявити основні причини затримок доставки вантажів клієнтам для підвищення ефективності процесу.

Опис компонентів діаграми Ісікави:

1. Люди:

Кваліфікація персоналу: Недостатня кваліфікація або недостатнє навчання співробітників можуть призводити до помилок у виконанні операцій.

Низька мотивація персоналу: Знижена мотивація або незадоволення співробітників можуть призвести до невиконання завдань вчасно.

Недостатнє навчання персоналу: Недостатнє навчання або відсутність підвищення кваліфікації може призвести до неефективного виконання процесів або помилок.

2. Процеси:

Нестабільність планування та контролю процесів: Відсутність чіткої стратегії і координації між різними етапами перевезення може викликати затримки в доставці.

Затримки на митниці: Проблеми на етапі митного оформлення вантажів можуть призводити до значних затримок у доставці, що часто трапляється через неповні або неправильно заповнені документи.

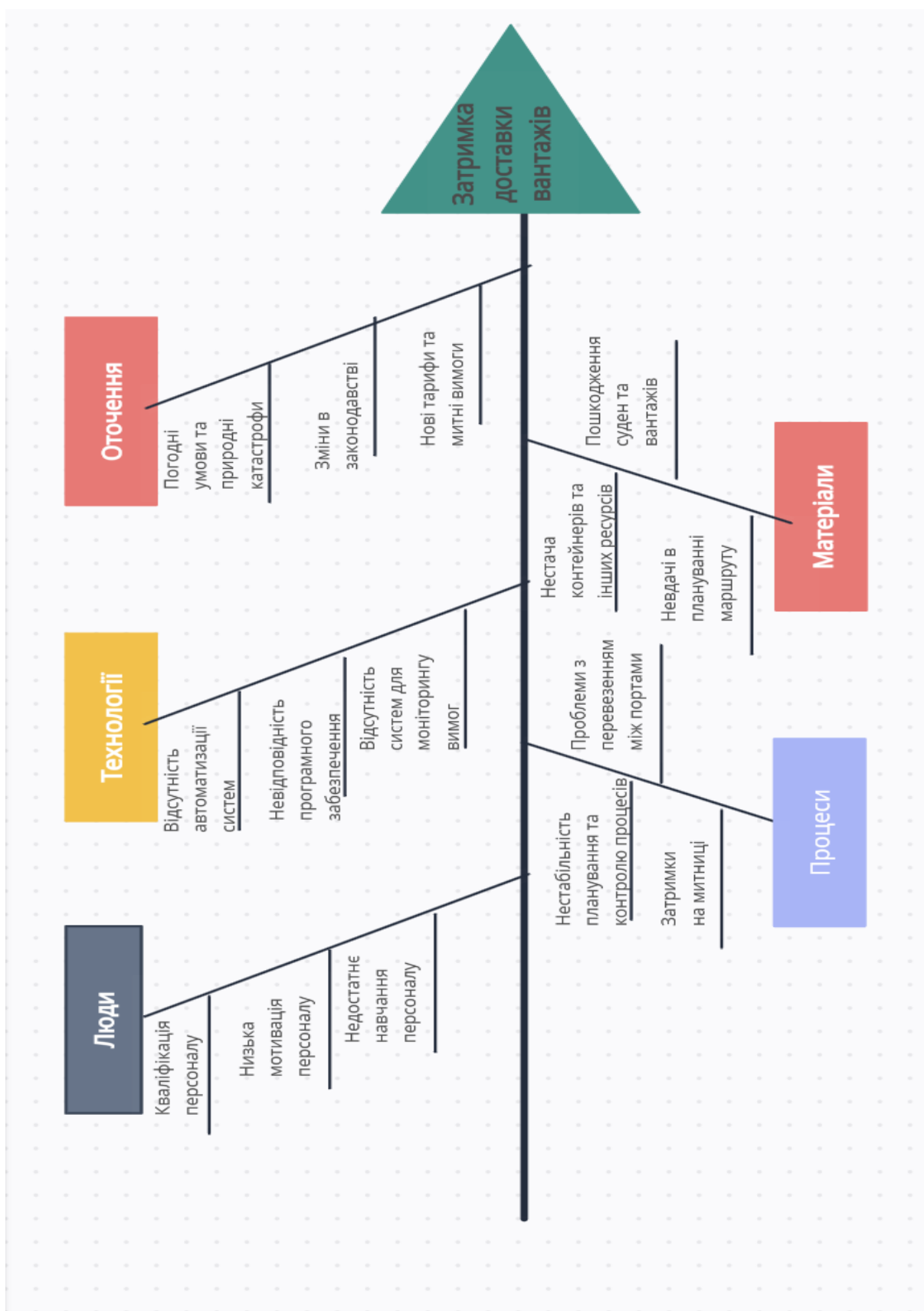


Рис 2.4. Діаграма Ісікави для компанії «Maersk»
 Джерело: складено автором за результатами досліджень [17,45]

Проблеми з перевезенням між портами: Труднощі у транспортуванні вантажів між різними портами, у тому числі через технічні проблеми або неефективну логістику.

3. Технології:

Відсутність автоматизації систем: Якщо технології автоматизації на етапах доставки та відстеження вантажу не є ефективними, це може призвести до затримок у процесах.

Невідповідність програмного забезпечення: Програмні системи для моніторингу вантажів можуть бути застарілими або не інтегруватися з іншими системами, що ускладнює контроль за процесом.

Відсутність систем для моніторингу вимог: Відсутність актуальної інформації про митні вимоги та правила в різних країнах може викликати затримки.

4. Оточення:

Погодні умови та природні катастрофи: Непередбачувані погодні умови, такі як шторм, затоплення, можуть спричиняти затримки суден і перевезення вантажів.

Зміни в законодавстві: Зміни митних правил, тарифів або інших законодавчих актів можуть впливати на терміни доставки.

Нові тарифи та митні вимоги: Введення нових митних правил або тарифів може призвести до затримок при проходженні митниці.

5. Матеріали:

Нестача контейнерів та інших ресурсів: Відсутність необхідних контейнерів або обмеження щодо кількості доступних вантажних одиниць можуть призвести до затримок у перевезенні.

Пошкодження суден та вантажів: Технічні проблеми або аварії на морі можуть викликати зупинку доставки вантажу.

Невдачі в плануванні маршруту: Неправильний вибір маршруту чи порушення транспортної інфраструктури можуть уповільнити доставку.

Висновки з діаграми Ісікави для Maersk:

Причини затримок можуть бути різноманітними: від людських факторів (недостатня кваліфікація чи мотивація персоналу) до зовнішніх обставин (погані погодні умови або зміни в законодавстві).

Важливим аспектом є аналіз усіх етапів процесу доставки (від митного оформлення до перевезення), щоб виявити слабкі місця, які можуть спричиняти затримки.

Для усунення проблем необхідно впроваджувати додаткові заходи на кожному етапі: покращувати кваліфікацію персоналу, автоматизувати процеси, планувати маршрути та інші ресурси більш ефективно.

Цей аналіз допоможе Maersk зрозуміти, на яких етапах можуть виникати затримки і що потрібно змінити для підвищення ефективності перевезень та мінімізації ризиків затримок.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Аналіз морського бізнесу в Україні

Судноплавна галузь України змогла встояти у період пандемії COVID-19, але у лютому 2022 року для морського транспорту України вибухнула безпрецедентна криза, пов'язана з повномасштабним вторгненням російських військ в Україну. Мета роботи полягає у проведенні аналізу особливостей функціонування судноплавних компаній в Україні. Для вирішення поставлених завдань використовувались такі методи: порівняльний аналіз і групування – при дослідженні діяльності судноплавних компаній України; системно структурний аналіз та розрахунково-аналітичний метод – при дослідженні ефективності діяльності українських судноплавних компаній. Досліджено діяльність судноплавних компаній України як частини багатофункціональної морської транспортної системи. Проведено аналіз ефективності діяльності українських судноплавних компаній, рівень їх технічної та технологічної оснащеності з точки зору впливу на конкурентоспроможність морського транспорту України на міжнародному транспортному ринку. Судноплавна галузь України потребує модернізації. Її поточні потужності значно обмежені через нерозвиненість систем інформаційного та технологічного забезпечення, а також застарілий флот суден, відсутність найсучасніших портових терміналів. На жаль, у повоєнний час водний транспорт України потребуватиме комплексного підходу до його відновлення. [6 с., 25]

Судноплавні компанії України є частиною багатофункціональної морської транспортної системи. Вони здатні надавати всі необхідні транспортні послуги як бізнесу, так і державі. За даними Міністерства

інфраструктури, судноплавна галузь України у довоєнний період володіла одним з найпотужніших потенціалів серед провідних країн світу. Налічувалось 38 державних підприємств з оборотом близько 10 млрд. грн. на рік, близько 5000 галузевих суб'єктів господарювання та майже 100 000 моряків-громадян України. Тобто 1 робоче місце в судноплавній галузі України стимулює створення приблизно 4-5 робочих місць в суміжних галузях народного господарства.

До переліку найбільших судноплавних компаній України можна включити такі компанії, як: Державна судноплавна компанія «Укртанкер», Судноплавна компанія «Укррічфлот», Судноплавна компанія ТОВ СП «НІБУЛОН», Судноплавна компанія «Укрферрі», ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», Судноплавна Компанія «АРГО» тощо. Під прапором України ходять 469 суден, що складає 0,018% світового флоту водотоннажністю 405 тис. реєстрових тон і дедвейтом 394 тис. тон рис 2.6

Ефективність діяльності українських судноплавних компаній, рівень їх технічної та технологічної оснащеності, відповідність їх систем управління та розвитку сучасним міжнародним вимогам безпосередньо впливають на конкурентоспроможність морського транспорту України на міжнародному транспортному ринку. [22]

До числа факторів, які суттєво впливають на конкурентоспроможність судноплавної галузі України можна віднести: недосконалість національної законодавчої бази; непрозору систему встановлення тарифів портових зборів, які здійснюються під час заходу і виходу суден та інших послуг з обслуговування суден та операцій з вантажами, як регульованих державою, так і вільних; застарілі транспортні технології, що застосовуються у сфері інтермодальних перевезень; малоефективні логістичні підходи до управління вантажопотоками; надзвичайно низький рівень контейнеризації; низький ступінь використання переваг вигідного географічного розташування та транзитного потенціалу; низьку кількість морських суден, які ходять під прапором України.

Аналіз судноплавної галузі України свідчить про поступове моральне старіння її основних активів, які стають невідповідними сучасним вимогам за техніко-технологічними характеристиками.

Зношеність флоту в Україні наближається до 80%. Середній вік суден становить 40 років. (рис. 1). Навіть у довоєнний період, попри наявність понад 2782 кілометри чорноморського та азовського узбережжя, 18 морських портів (5 портів знаходиться на тимчасово окупованій території АР Крим), близько 95% українських вантажів перевозилось іноземними суднами, а більш ніж 30 000 з 76 442 українських моряків ходили під іноземними прапорами. Про критичний стан і необхідність реконструкції також свідчить той факт, що більше 90% суден були введені в експлуатацію понад 20 років тому. [31]

Українським судноплавним компаніям не вистачає коштів, необхідних для підтримки процесу оновлення свого флоту. А отже, це призводить до недостатнього використання потенціалу водного транспорту в Україні. Закупівля нових суден потребує значних інвестицій. Технологічна процедура оновлення флоту займає більше часу, ніж аналогічний процес в інших секторах транспортної галузі.

За даними Державної служби статистики України , у 2023 році 43,5% підприємств водного транспорту були збитковими і не мали коштів на покриття амортизаційних відрахувань рис 3.1

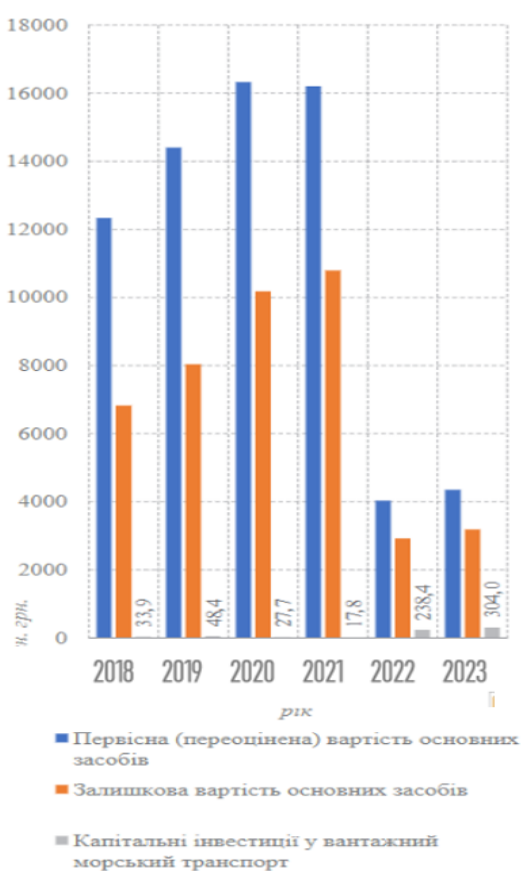
У 2020 році Україна залучила 304 млн. грн. як інвестиції у розвиток вантажного морського транспорту. Цього недостатньо, щоб покрити навіть амортизацію (1164 млн. грн) не говорячи вже про переоснащення судноплавних компаній. [37]

За роки незалежності відбулося різке скорочення українського торговельного флоту. За даними UNCTAD, на 1 січня 1993 року сукупний дефліт торговельного флоту України нараховував 6,18 млн т, а частка українського флоту у світовому торговельному флоті становила 0,9% табл 3.2.



а)

б)



г)

Рис 3.1. Фінансово-економічні показники діяльності морського торгового флоту України

а) чистий прибуток, б) підприємства які отримали збиток в) рівень рентабельності г) первісна(переоцінена) залишкова вартість основних засобів та капітальні інвестиції

Джерело: [28,31]

На 1 січня 2023 року дедвейт флоту, зареєстрованого під прапором України, скоротився майже у 16 разів – до 391 тис. т. А частка у світовому торговельному флоті зменшилася до 0,02%.

Таблиця 3.2

Аналіз морського торговельного флоту, проведений на підставі даних Регістрової книги суден станом на 31.12.2023р.

	Типи суден	Більше 100 т		Менше 100 т		Разом, од.	Середній вік
		Од.	Валова місткість	Од.	Валова місткість		
ТРАНСПОРТНІ СУДНА							
1	Вантажні судна	84	220 200	2	121	86	38
2	Несамоходні	140	203 984	-	-	140	23
3	Пасажирські	14	12 885	12	548	26	30
	З них прогулянкові (безкойкові)	12		12		24	
	Разом	238	437 069	14	669	252	29
РИБАЛЬСЬКІ СУДНА							
4	Рибопромислові	49	16 265	14	1134	63	34
ТЕХНІЧНІ СУДНА							
5	Буксири	112	33 779	23	1129	135	35
6	Спеціального призначення	64	66 580	42	2163	106	34
СТОЯНКОВІ							
7	Плавзасоби	6	6970	1	81	7	40
	Разом	469	560 663	94	5176	563	32

Джерело: [19]

На початку 2023 року, за даними UNCTAD, світовий вантажний флот складався з 98,1 тис. суден загальним дедвейтом 2,06 млрд т. Найбільшу кількість з них становили суховантажі (42,6%) і нафтові танкери (28,7%). Середній вік флоту був на рівні 21 років. При цьому 71% суховантажів, 56% контейнеровозів і 54% нафтових танкерів були представлені суднами, молодшими за 10 років. таб 3.3.

У структурі вантажного транспортного флоту України, який зареєстрований під українським прапором, найбільша частка припадає

на судна для генеральних вантажів – 41,9%, універсальні – 34,9%, танкери – 15,1%, інші судна – 8,1%.

Таблиця 3.3

Склад і структура самохідного вантажного флоту України на 2023

Найменування	Кількість суден	Дедвейт	Валова місткість, реєстр./т	Середній вік, роки
Вантажні судна, в тому числі	86	302481	220321	38
Суховантажні	72	270429	199593	38
Суховантажні (для генеральних вантажів)	36	147525	109367	35
Суховантажні (універсальні)	30	80649	6101	45
Рефрижераторні	2	571	590	41
Контейнеровози	2	7018	4919	22
Ролкери	1	6437	6327	10
Балкери	1	28215	16 859	36
Наливні (танкери), в тому числі	14	32052	20728	38
Хімовози	2	6122	3879	39
Нафтоналивні	7	20856	13975	37
Наливні	5	5074	2874	39

Джерело: [19]

Основою вантажного флоту є суховантажні судна для генеральних вантажів, нормативний строк служби яких сягає 22-25 років. Але слід зазначити, що суднам з терміном служби більше 15 років за екологічними вимогами заборонено заходити в порти розвинених країн, що також значно обмежує конкурентоспроможність вітчизняного флоту, де понад нормативний строк експлуатується більше ніж 90% загальної кількості суден. Вантажні судна, які мають право ходити під державним прапором, мають середній вік близько 40 років. Серед них 20% (17 од.) віком понад 50 років, найстарішому – 63 роки, і тільки одне судно побудоване за останні 10 років. Загалом за роки незалежності вантажний флот поповнився на 15 суден.

Найбільшими власниками суден є: АСК «Укррічфлот», ТОВ «Судноплавна компанія «Арго», ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство»,

Adler Denizcilik ve Gemi Hizmetleri Ticaret Ltd, Sti. Інші 43 компанії мають від одного до трьох суден.

Найбільшим судном в українському флоті є балкер Princess Nicole, побудований у 1984 році. Протягом останніх п'яти років він успішно працює як судно-накопичувач та перевантажувач. [49]

Дезорганізація, викликана збройною агресією Російської Федерації проти України та пандемією COVID-19, також прискорила розвиток геополітичних, технологічних та екологічних мегатенденцій, що вже існували. Ці тенденції почали формуватися впродовж минулого десятиліття, але під час пандемії COVID-19 та збройної агресії Російської Федерації проти України їхній розвиток прискорився. Вони продовжують трансформувати ринок морських вантажних перевезень. У сукупності ці тенденції призведуть до зміни відстаней та маршрутів, збільшуючи потребу у більш гнучких перевезеннях. Вони також не обійдуться без наслідків для типів та розмірів суден, портів заходу та протяжності маршрутів. Судноплавна галузь України потребує модернізації. Її поточні потужності значно обмежені через нерозвиненість систем інформаційного та технологічного забезпечення, а також застарілий флот суден, відсутність найсучасніших портових терміналів. На жаль, у повоєнний час водний транспорт України потребуватиме комплексного підходу до його відновлення.

Подібне впровадження нових технологій під час здійснення адміністративних процедур у сфері перевезення вантажів морськими шляхами підвищить ефективність логістичних ланцюжків постачання. Подальші дослідження в цьому напрямку дозволять виявити основні тенденції розвитку основних сегментів ринку морських вантажних перевезень в Україні.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження проекту Lean Six Sigma в експедиторську компанію Nika Maritime

Nika Maritime - одна з провідних українських морських експедиторських компаній, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері морських перевезень, судноплавства та логістики. Вона є частиною групи компаній «Nika Group», яка працює в Україні та за її межами. Компанія активно займається організацією морських перевезень, митним оформленням вантажів, а також супроводом вантажів через міжнародні порти.

Експерти дотримуються всіх правил надання послуг у морських портах. Починаючи співпрацю, перш за все, все, укладається договір на агентські послуги в морському порту, який суворо регулює всі процеси, окреслює обов'язки. Документ описує всі умови фінансової ефективності. Це одна з головних переваг співпраці з великою агентською компанією. Реєстрація необхідних документів є гарантією того, що процес буде строго регламентований, всі дії будуть здійснені відповідно до законодавства, а головне, товар буде доставлений в потрібне місце в потрібний час. Зверніть увагу, що ми готові надавати послуги морських портів у всіх портах України.

Ми також хотіли б сказати, що у нас є всі можливості для обробки різних видів вантажів через багатофункціональну портову інфраструктуру. Це відноситься до рідких, об'ємних, загальних, контейнерних. Ті, хто вже є нашими клієнтами, встигли переконатися, що, використовуючи наші послуги, вони змогли заощадити багато часу, ресурсів, витрат і привести всі необхідні процеси в режим майже повної автоматизації. Як ми вже говорили раніше, за винятком того, що наш основний сервісний порт та суднове агентство, ми спеціалізуємося в таких сферах, як охоронне агентство, фрахтування, бункерування, суднопереб'єднання, експедирування. Також це охоплює зміну регулярного персоналу та якісне постачання суден.

Nika Maritime бере на себе відповідальність за всі митні процедури в морському порту. Кваліфіковані агенти та експедитори надаватимуть свої

послуги на дуже високому рівні та допомагатимуть забезпечити якість процесу транспортування. Експерт здійснюватиме моніторинг завантаження та розвантаження. Ви можете бути впевнені, що вся необхідна документація буде заповнена та перевірена. Ми повністю беремо на себе відповідальність за безпеку вантажів. [45]

Lean Six Sigma – це сукупність принципів, методик, інструментів і систем, які пов’язують операційну ефективність з вимірюваними результатами діяльності бізнесу. Потужна методологія, яка поєднує два підходи: Lean і Six Sigma

Lean - це методологія, яка полягає у донесенні максимальної цінності до клієнта через мінімізацію втрат і безперервне покращення.

З іншого боку, «Six Sigma» – це підхід, керований даними, спрямований на покращення якості та мінімізацію варіацій у процесах. Він зосереджений на виявленні та зменшенні причин дефектів і помилок, що призводить до покращення продуктивності процесу та задоволеності клієнтів.

Разом Lean і Six Sigma забезпечують комплексну основу для вдосконалення процесів. Lean зосереджується на ефективності, скороченні витрат, тоді як Six Sigma наголошує на контролі якості та зменшенні варіацій процесу. [51]

Проект Lean Six Sigma з оптимізації бізнес-процесів «Nika Maritime» є вдалим і актуальним вибором з наступних причин:

Підвищення ефективності: Lean Six Sigma зосереджується на виявленні та усуненні неефективності процесів і мінливості. Для «Nika Maritime» це означає впорядкування та оптимізацію бізнес-процесів для підвищення ефективності роботи. Впроваджуючи методології Lean Six Sigma, компанія може усунути види діяльності, що не створюють додаткової вартості, скоротити тривалість циклу та підвищити загальну продуктивність. Це призводить до економії коштів, збільшення продуктивності та кращого використання ресурсів.

Покращення якості послуг: Lean Six Sigma приділяє значну увагу контролю та вдосконаленню якості. Впроваджуючи сувору практику управління якістю, може гарантувати, що послуги які вони надають відповідають або перевершують очікування клієнтів. Завдяки використанню статистичних інструментів і аналізу даних проект може виявити основні причини дефектів або помилок і вжити заходів для їх виправлення. Це допомагає зменшити скарги клієнтів, що призводить до підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.

Прийняття рішень на основі даних: Lean Six Sigma покладається на збір і аналіз даних для прийняття рішень. Збираючи та аналізуючи відповідні дані про процеси, «Nika Maritime» може отримати цінну інформацію про ефективність процесу, визначити сфери для вдосконалення та прийняти обґрунтовані рішення.

Конкурентна перевага: Впровадження методології Lean Six Sigma дає конкурентну перевагу на ринку. Завдяки оптимізації своїх процесів компанія може надавати послуги ефективніше, результативніше та надійніше, ніж її конкуренти. Це перетворюється на такі переваги, як швидше виконання замовлень, скорочення часу виконання, покращення якості та краще обслуговування клієнтів. [47]

Економія: однією з головних переваг Lean Six Sigma є можливість значної економії коштів. Підвищуючи ефективність і зменшуючи ризики, «Nika Maritime» може знизити операційні витрати та підвищити прибутковість. Приклади можливостей економії включають скорочення запасів завдяки покращеному прогнозуванню попиту, зменшенню витрат на послуги, а також оптимізованому розподілу ресурсів. Цю економію можна реінвестувати в бізнес, використати для фінансування ініціатив зростання або покращення фінансового становища компанії.

Проект оптимізації бізнес-процесів Lean Six Sigma є вдалим і актуальним вибором для «Nika Maritime», оскільки він дозволяє компанії підвищити ефективність, покращити якість, приймати рішення на основі

даних, розвивати культуру постійного вдосконалення, отримати конкурентну перевагу, і досягти економії коштів. Ці переваги мають вирішальне значення для довгострокового успіху компанії, прибутковості та здатності відповідати очікуванням клієнтів у динамічному та складному бізнес-середовищі.

Проект Lean Six Sigma спрямований на підвищення ефективності та якості ключових процесів у «Nika Maritime». Застосовуючи принципи Lean Six Sigma, проект визначить і усуне неефективність процесів і підвищить загальну продуктивність роботи. Проект буде зосереджений на прикладі процесу управління запасами.

Як приклад, давайте розглянемо вплив зменшення запасів на задоволеність клієнтів і економію коштів в компанії «Nika Maritime».

Поточний рівень запасів: 10% (10 із 100 замовлень)

Середній обсяг продажу послуг: 1 900 000грн

Вартість задоволення клієнта: 190 000 грн за незадоволеного клієнта (через затримку замовлення)

Середньомісячне замовлення: 100 послуг

Якщо проект Lean Six Sigma успішно зменшить рівень запасів до 5%, потенційні вигоди можна розрахувати таким чином:

Економія коштів:

Поточна вартість запасів на місяць:

$$10\% * 100 * 1\,900\,000 = 19\,000\,000\text{грн}$$

Прогнозована вартість запасів на місяць після покращення:

$$5\% * 100 * 1\,900\,000 = 9\,500\,000\text{грн}$$

Економія коштів за місяць:

$$19\,000\,000 - 9\,500\,000 = 9\,500\,000\text{грн}$$

Підвищення задоволеності клієнтів:

Поточні незадоволені клієнти на місяць:

$$10\% * 100 = 10\text{ клієнтів}$$

Прогнозована кількість незадоволених клієнтів на місяць після покращення:

$$5\% * 100 = 5 \text{ клієнтів}$$

Підвищення рівня задоволеності клієнтів:

$$10 \text{ клієнтів} - 5 \text{ клієнтів} = 5 \text{ клієнтів}$$

Значення підвищення задоволеності клієнтів:

$$5 \text{ клієнтів} * 190\,000 = 950\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, потенційні вигоди від скорочення запасів через проект Lean Six Sigma для «Nika Maritime» полягатимуть у економії коштів у розмірі 9 500 000 грн на місяць і додатковому підвищенні рівня задоволеності клієнтів на 950 000 грн на місяць.

Підвищення рівня задоволеності клієнтів включає ряд заходів та стратегій, спрямованих на поліпшення взаємодії між підприємством і його клієнтами, задоволення їх потреб та очікувань, а також побудову тривалої та плідної відносини.

Забезпечення високої якості послуги є ключовим фактором для задоволення клієнтів. Це можна досягти шляхом впровадження системи управління якістю, контролю якості, навчання та розвитку персоналу, вдосконалення процесів виробництва та надання послуг.

Таблиця 3.4

Витрати на проект Lean Six Sigma

Категорія витрат	Опис витрат	Орієнтовна сума (у грн.)
Зарплати	Заробітна плата для команди проекту, проектного лідера, тренерів тощо	300 000
Навчання	Витрати на навчання та сертифікацію персоналу з Lean Six Sigma	200 000

Продовження таблиці 3.4

Інструменти на ПЗ	Придбання та впровадження необхідних інструментів та програмного забезпечення	200 000
Вимірювальні прилади	Придбання та підтримка вимірювальних приладів та обладнання	50 000
Виконання DMAIC	Витрати на реалізацію кожної фази DMAIC - проведення досліджень, аналіз даних, впровадження поліпшень та контроль процесів	600 000
Комунікація	Витрати на комунікаційні засоби, зустрічі, тренінги, презентації та інші комунікаційні витрати	80 000
Загальні витрати:		1 430 000

Джерело: складено автором за результатами досліджень [42,45]

3.3. Економічний ефект впровадження проекту Lean Six Sigma в експедиторську компанію «Nika Maritime»

Економічне ефект проекту Lean Six Sigma в експедиторську компанію «Nika Maritime» :

Зменшення витрат: проект Lean Six Sigma спрямований на виявлення та усунення неефективності процесу, що може призвести до значної економії коштів. Завдяки спрощенню процесу управління запасами та зменшенню браку, компанія може мінімізувати надлишкові витрати на утримання запасів, уникнути термінових замовлень і зменшити потребу в прискореній доставці. Ці скорочення витрат безпосередньо впливають на прибутки компанії та покращують загальну прибутковість.

Проведемо розрахунок ряду показників, щоб довести успішність проекту з точки зору прибутковості.

Таблиця 3.5

Очікуване підвищення дохідності підприємства

Наступні роки	Підвищення дохідності (грн)
2023	- 1 430 000
2024	2 100 000
2025	1 600 000
2026	1 300 000
2027	1 000 000

Джерело: складено автором

Щоб розрахувати чисту теперішню вартість (NPV) проекту, потрібно врахувати часову вартість грошей. Для цього необхідно використовувати дисконтний коефіцієнт, який враховує ставку дисконту або вимогу до прибутковості. Для прикладу, використовуємо ставку дисконту в розмірі 10%.

Спочатку розрахуємо дисконтовані значення доходів

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (1.1)$$

S_t - чистий грошовий потік у період, тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період,

i - процентна ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року).

n - номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

2024: $2\,100\,000 / (1+0.10) = 1\,909\,090,99$ грн

2025: $1\,600\,000 / (1 + 0.10)^2 = 1\,322\,314,04$ грн

2026: $1\,300\,000 / (1 + 0.10)^3 = 976\,709,24$ грн

$$2027: 1\,000\,000 / (1 + 0.10)^4 = 683\,013.45 \text{ грн}$$

Знайдемо суму дисконтованих значень доходів:

$$\Sigma = 1\,909\,090.99 + 1\,322\,314.04 + 976\,317.04 + 683\,013.45 = 4\,890\,735.52 \text{ грн}$$

Від обсягу дисконтованих доходів віднімемо витрати на проект:

$$NPV = 4\,890\,735.52 - 1\,430\,000 = 3\,460\,735.52 \text{ грн}$$

Таким чином, NPV за проектом складає 3 460 735,52 грн. У разі, якщо ставка дисконту відрізняється, NPV може змінитися.

Щоб розрахувати внутрішню норму дохідності (IRR) для проекту, необхідно використати дані про очікуване підвищення дохідності підприємства і загальні витрати.

У даному випадку, вже надано чистий приведений дисконтований дохід (NPV) проекту, який становить 3 460 735,52 грн

IRR – це та процентна ставка, при якій NPV дорівнює нулю. Ви можете використати цей NPV для знаходження IRR шляхом вирішення рівняння:

$$NPV = -C_0 + (CF_1 / (1 + IRR)^1) + (CF_2 / (1 + IRR)^2) + \dots + (CF_n / (1 + IRR)^n) \quad (1.2)$$

C_0 - витрати на проект,

$CF_1, CF_2, \dots, CF_n$ - очікувані доходи після відповідних періодів

IRR - внутрішня норма дохідності

У даному випадку, ми маємо:

$$C_0 = 1\,430\,000$$

$$CF_1 = 2\,100\,000$$

$$CF_2 = 1\,600\,000$$

$$CF_3 = 1\,300\,000$$

$$CF_4 = 1\,000\,000$$

Замінюємо ці значення в рівнянні NPV і розв'язуємо його для IRR. Тут, для спрощення, я використовуватиму числові методи, але в реальній практиці можуть використовуватися числові методи для знаходження IRR.

$$0 = -1\,430\,000 + (2\,100\,000 / (1 + \text{IRR})^1) + (1\,600\,000 / (1 + \text{IRR})^2) + (1\,300\,000 / (1 + \text{IRR})^3) + (1\,000\,000 / (1 + \text{IRR})^4)$$

IRR приблизно дорівнює 31,55%

Розраховуємо прибуток ROI - Спочатку, знайдемо загальний дохід (прибуток) з проекту

$$\text{ROI} = (\text{прибуток} / \text{витрати}) * 100\% \quad (1.3)$$

Прибуток = сума дохід – витрати

$$\text{Прибуток} = (2\,100\,000 + 1\,600\,000 + 1\,300\,000 + 1\,000\,000) - 1\,430\,000 = 4\,570\,000 \text{ грн}$$

$$\text{ROI} = (4\,570\,000 / 1\,430\,000) * 100\% = 319,58\%$$

Таким чином, ROI для даного проекту становить приблизно 319,58%.

Для розрахунку періоду окупності проекту необхідно врахувати витрати на проект і очікувані доходи протягом певного періоду.

$$\text{DPP} = \frac{IC}{PV} \quad (1.4)$$

PV – дисконтований грошовий потік;

IC – інвестиції підприємства морської галузі (вартість проекту).

$$\text{DPP} = 1\,430\,000 / (4\,570\,000 / 4) = 1,25 \text{ років}$$

Отже, період окупності для даного проекту становить приблизно 1,25 років.

Таблиця 3.6

Очікувані зміни порівняно з 2024роком після впровадження проекту

Індикатор	2023 (грн)	Очікувана сума на 2024рік	Пояснення та аналіз
Необоротні активи	900 700	1 200 000	необоротних активів відображає триваючі інвестиції компанії в довгострокові активи, вказуючи на зосередженість на зростанні та розширенні.
Чистий дохід від реалізації послуг	150 000	185 000	Очікуване збільшення чистого прибутку свідчить про позитивний вплив автоматизації процесів на продажі та отримання прибутку. Це відображає покращення операційної ефективності та показників ринку.
Оборотні активи	20 000	23 000	Очікуване зростання поточних активів вказує на краще управління короткостроковими ресурсами, що може підвищити ліквідність і ефективно підтримувати повсякденні операції.
Поточні зобов'язання	14 000	16 000	Помірне збільшення поточних зобов'язань демонструє здатність компанії управляти короткостроковими зобов'язаннями при збереженні фінансової стабільності.
Резерви	3 000	3 300	Збільшення резервів свідчить про проактивний підхід до управління ризиками та потенційною невизначеністю в майбутньому
Торгова та інша кредиторська заборгованість	17 000	19 000	Очікуване зростання торгової та іншої кредиторської заборгованості свідчить про здорові ділові відносини з постачальниками та зацікавленими сторонами

Продовження таблиці 3.6.

Виручка	50 000 000	56 000 000	Прогнозований приріст доходів означає позитивний вплив автоматизації процесів на ефективність продажів і зростання ринку. Це відображає здатність компанії залучати клієнтів і генерувати більші обсяги продажів.
Собівартість реалізованих послуг	42 000 000	46 000 000	Прогнозоване зростання собівартості проданих товарів свідчить про необхідність ефективного управління виробничими витратами при одночасному збільшенні масштабів діяльності для задоволення зростаючого попиту.
Валовий прибуток	6 589 000	8 562 000	Очікуване зростання валового прибутку демонструє підвищення прибутковості в результаті збільшення доходу та ефективного управління витратами.
Чистий прибуток	1 800 000	2 540 000	Очікуване зростання чистого прибутку вказує на покращення фінансових показників та ефективності, що призводить до вищого результату. Це відображає позитивний вплив автоматизації процесів на загальну прибутковість.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Підводячи підсумок, можна сказати, що економічне обґрунтування проекту Lean Six Sigma в «Nika Maritime» базується на потенційній економії коштів, покращенні задоволеності клієнтів, підвищенні операційної ефективності, конкурентній перевазі, зменшенні ризиків і створенні культури постійного вдосконалення. Ці фактори впливають на фінансові показники компанії, позицію на ринку та загальний успіх бізнесу.

Проект Lean Six Sigma, що впроваджується в «Nika Maritime» спрямований на підвищення ефективності та якості ключових процесів компанії. Аналіз фінансових показників після впровадження проекту показує ряд позитивних змін.

Збільшення необоротних активів свідчить про інвестиції компанії в довгострокові активи для розширення операційної потужності і підтримки майбутнього зростання.

Підвищення чистого доходу від реалізації продукції свідчить про позитивний вплив проекту на ефективність продажів, збільшення доходів і підвищення прибутковості.

Збільшення поточних активів вказує на краще управління ліквідністю і ефективне використання короткострокових ресурсів.

Помірне збільшення поточних зобов'язань свідчить про здатність компанії ефективно управляти короткостроковими зобов'язаннями і зберігати фінансову стабільність.

Збільшення резервів вказує на прихильність компанії до управління ризиками і здатність резервувати кошти на потенційні непередбачені витрати або майбутні інвестиції.

Зростання торгової та іншої кредиторської заборгованості свідчить про міцні відносини компанії з постачальниками та ефективне управління кредиторською заборгованістю.

Приріст виручки свідчить про позитивний вплив проекту на зростання продажів і проникнення на ринок.

Зниження собівартості проданих товарів свідчить про покращення контролю за витратами і зменшення відходів.

Збільшення валового прибутку та чистого прибутку вказує на позитивний вплив проекту на прибутковість компанії і загальну операційну ефективність.

Впровадження проекту Lean Six Sigma в «Nika Maritime» має потенціал покращити фінансові показники компанії, зробити її більш конкурентоспроможною та ефективною. Однак, варто зазначити, що прогнозовані суми є оціночними і фактичні результати можуть відрізнятись залежно від різних факторів і ринкових умов.

Після впровадження проекту валовий прибуток порівняно з 2023 зріс на 1 973 000тис.грн, а чистий прибуток на 740 000тис.грн

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні й практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві та запропоновано заходи з оптимізації бізнес-процесів та системи управління ними.

В першому розділі було визначено поняття бізнес-процесів на основі досліджень різних авторів. Бізнес-процес – це певний алгоритм дій, що має вхідні потоки на початку та цінність для клієнта чи свого підприємства в кінці, при цьому повторюється без суттєвих змін кожного разу, коли потрібно створити цю цінність. Також було досліджено принцип класифікації бізнес-процесів, за яким їх поділяють на: основні, допоміжні, процеси управління та процеси вдосконалення. Бізнес-процеси є в кожній компанії, але вони не завжди є формалізованими. Формалізація бізнес-процесів має такі переваги, як нормування виконання робочих завдань, полегшення процесу адаптації нових працівників, полегшення аналізу бізнес-процесів з метою виявлення їх недоліків. Серед недоліків формалізації бізнес-процесів є обмеження працівників у виборі нестандартних підходів до виконання завдань та ризик виникнення професійного вигорання в працівників через монотонність праці.

В наступному розділі було досліджено загальні економічні характеристики світових судноплавних компаній, методи управління та оптимізації бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами включає в себе їх виявлення, моделювання, аналіз, впровадження, оптимізацію та автоматизацію. Також розглянуто найбільшу судноплаваючу компанію «Maerks» та аналізовано її роботу, економічні характеристики, проведено її діагностику та розглянуто бізнес-процеси.

В третьому розділі надано загальну та економічну характеристику підприємства Nika Maritime. Підприємство Nika Maritime – одна з провідних українських морських експедиторських компаній, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері морських перевезень, судноплавства та логістики. Вона є частиною групи компаній «Nika Group», яка працює в

Україні та за її межами. Ціллю є оптимізація бізнес-процесів, та часткове повернення до комерційної діяльності з метою забезпечення прибутку. Було проведено оцінку запропонованих заходів, рекомендація щодо оптимізації процесу послуг на зменшення витрат та збільшення прибутку.

Для цього було впроваджено проект Lean Six Sigma – це сукупність принципів, методик, інструментів і систем, які пов’язують операційну ефективність з вимірюваними результатами діяльності бізнесу. Потужна методологія, яка поєднує два підходи: Lean і Six Sigma.

Разом Lean і Six Sigma забезпечують комплексну основу для вдосконалення процесів. Lean зосереджується на ефективності, скороченні витрат, тоді як Six Sigma наголошує на контролі якості та зменшенні варіацій процесу.

Після впровадження проекту можна побачити, що збільшення необоротних активів свідчить про інвестиції компанії в довгострокові активи для розширення операційної потужності і підтримки майбутнього зростання.

Підвищення чистого доходу від реалізації продукції свідчить про позитивний вплив проекту на ефективність продажів, збільшення доходів і підвищення прибутковості.

Збільшення поточних активів вказує на краще управління ліквідністю і ефективне використання короткострокових ресурсів.

Впровадження проекту Lean Six Sigma в «Nika Maritime» має потенціал покращити фінансові показники компанії, зробити її більш конкурентоспроможною та ефективною. Однак, варто зазначити, що прогнозовані суми є оціночними і фактичні результати можуть відрізнятися залежно від різних факторів і ринкових умов.

Після впровадження проекту валовий прибуток порівняно з 2023 зріс на 1 973 000тис.грн, а чистий прибуток на 740 000тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Київ: Європейський університет, 2019.
2. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020.
3. Безгін К. С. Аналіз основних характеристик якості бізнес- процесу // Економіка підприємства: теорія і практика: II міжнар. наук.- практ. конф.: тези доп. – К.: КНЕУ, 2021
4. Безгін К. С. Визначення поняття «управління якістю бізнес- процесів», 2018
5. Безгін К. С. Використання теорії активних систем та адаптивних механізмів функціонування при управлінні якістю бізнес-процесів на підприємстві. Управління інноваційним розвитком підприємств України в умовах світових інтеграційних процесів: всеукр. наук.-практ. конф.: тези доп. – Дніпропетровськ, 2020.
6. Безгін К. С. Впровадження систем менеджменту якості на підприємствах як фактор підвищення економічної безпеки держави // Економічна безпека держави: стан, проблеми, напрями зміцнення, 2021
7. Беседовський, О.М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід: дис. Харків: ХНЕУ, 2019
8. Будищева І. А. Регулює витрати на забезпечення якості продукції. 2023.
9. Войченко Т.О. Моделювання бізнес-процесів як технологія планування витрат на паливно- мастильні матеріали в судноплавних компаніях. Ефективна економіка. 2022

10. Григор'єв, Л.Ю. Процесне управління – перші підсумки та перспективи URL:

http://bigc.ru/publications/bigspb/process/process_management.php.

11. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020

12. Гурова, В., Ібрагімна А.С. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки. – 2020

13. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 01.01.2024)

14. Дунчен В. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Науковий журнал «Бізнес Інформ». 2020. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf (дата звернення: 15.11.2024)

15. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнеспроцесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2019.

16. Інтегрована контейнерна компанія «Maersk» URL: <https://www.maersk.com/ru-ru/>

17. Історія компанії «Maersk» URL: <https://en.container-trade.net/istoriya-kompanii-maersk/>

18. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2020

19. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020.

20. Лисенко С. За роки незалежності український флот скоротився у 16 разів, матеріалки конф. м.Київ. 2023
21. Міжнародної федерації експедиторських асоціацій. URL:<https://ameu.org.ua>.
22. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018.
23. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2018. № 19 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-83> (дата звернення: 20.11.2024)
24. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнеспроцесів на підприємстві. 2021.
25. Петренко, В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління: монографія. Івано-Франківськ 2022
26. Скрипюк, І. І. Короткий курс оптимізації бізнес-процесів на прикладі процесу продажу та управління, 2022
27. Список компаній - Транспортні й експедиторські агентства (послуги) – Україна. URL: http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/175/1/2_Монографія_Управление%20качеством%20бизнес-процессов%20на%20предприятия_2023.pdf
28. Судноплавні лінії – рейтинг морських ліній світу. URL: <https://dolphincargo.com.ua/ua/sudnoplavni-linii-rejting-morskix-linij-svitu/>
29. Терехух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України. 2022.
30. Тягненко, В. Ст. Оптимізація бізнес-процесів підприємства як спосіб ефективного ведення бізнесу в умовах світової фінансової кризи. Актуальні питання економічних наук. – 2019

31. Уолш Д. О.Ключові показники менеджменту: Пров. з англ, 2020
32. Фідельман Г. Н., Дедіков, Ю. П.,Альтернативний менеджмент: Шлях до глобальної конкурентоспроможності, 2021
33. Фрідаг Х. Р. Збалансована система показників, 2020
34. ХаррінгтонД. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, керування, оптимізація, 2022
35. Хачатур А. е. Економічні аспекти систем якості / Методи управління якістю, 2021
36. Хлебніков Д. Криза функціонального управління, 2020
37. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства, 2020.
38. Andersen Bjorn, Bjorn Andersen."Business processes improvement tools" / "Standards and quality", 2023.
39. Anthony, Robert Newon. Management Control System / Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. – 11th ed. – New York : McGraw-Hill / Irwin, 2021
40. Cook S. Process improvement: a handbook for managers. Aldershot, Hampshire, England. 2019.
41. Evergreen Marine (Evergreen Marine Corp.) URL: <https://www.evergreen-marine.com>
42. French, L. Wendell. Organization Development and transformation: Managing Effective Change / Wendell L. French. Cecil Bell, Jr., Robert Zawacki. – Irwin/McGraw-Hill; 6 edition, 2020
43. Halpin, J.F. Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance. New York : ÷ Juran J. M. Quality Planning and Analysis / Joseph M. Juran, Frank M. Gryna Jr. 2d ed. – New York: McGraw-Hill, 2019
44. Nagashima S. 100 management charts. – Tokyo: Asian Productivity Organization, 2019
45. Nika Maritime – провідка експедиторська компанія URL: <http://nika-maritime.com>

46. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // Technology Audit and production reserves. 2018
47. Parmenter D. Key Performance Indicators. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc. 2018.
50. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage / M. E. Porter, V. E. Millar // Harvard Business Review, 2021
51. S. Kuznets KhNUE Personal Learning Systems. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/514719/mod_resource/content/0/T4_лекція.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
52. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. – N. Y.: Dover Publ., Inc., 2020
53. USM - Ukrainian Shipping Magazine URL: <https://usm.media/maersk-zarabotala-bolee-12-mln-za-pervyj-kvartal-2021-goda/>
54. ZIM Integrated Shipping Services Ltd. URL: <https://www.zim.com>

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення».

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти бізнес-процесів компанії, зокрема їх мета, вхідні та вихідні дані, а також способи виконання. Аналізовано ключові елементи, що складають ці процеси, такі як людський фактор, технології та організаційна культура, з акцентом на важливість оптимізації та безперервного вдосконалення.

Другий розділ роботи містить інформацію про найбільші судноплавні компанії. Сучасний стан та структуру, економічний стан гігантів морського бізнесу. Розглянуто детально найбільшу судноплавну компанію «MAERSK», її теперішній економічний стан, роботу бізнес-процесів, та як їй вдається виживати в сьогодення.

У третьому розділі, було розглянуто Українську експедиторську компанію «Nika Maritime», її плюси та мінуси. Після чого було прийнято рішення впровадити бізнес проект Lean Six Sigma від має потенціал покращити фінансові показники компанії, зробити її більш конкурентоспроможною та ефективною.

Ключові слова: *управління, бізнес-процес, компанія, проект, оцінка, морські перевезення, судноплавна компанія, морська галузь.*

ANNOTATION

Master's thesis entitled 'Peculiarities of Optimizing Business Process Management in Enterprises and Methods for Their Improvement'.

The first chapter examines the theoretical aspects of a company's business processes, including their purpose, input and output data, as well as implementation methods. The key elements that constitute these processes, such as human factors, technology, and organizational culture, are analyzed, with an emphasis on the importance of optimization and continuous improvement.

The second section of the work provides information about the largest shipping companies, including their current state, structure, and economic condition. The largest shipping company, 'MAERSK,' is examined in detail, focusing on its current economic status, business operations, and how it manages to survive in the present.

"In the third section, the Ukrainian forwarding company 'Nika Maritime' is examined, along with its pros and cons. It was decided to implement a Lean Six Sigma business project, which has the potential to improve the company's financial performance and make it more competitive and efficient."

Keywords: *management, business process, company, project, assessment, sea transportation, shipping company, maritime industry.*