

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

Кафедра економічної теорії та підприємництва  
на морському транспорті

Матушевської Поліни Віталіївни

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

НА ТЕМУ:

ОБГРУНТУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ В СТРУКТУРІ  
ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник  
К.е.н., доцент  
Мезіна Л.В.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Завідуючий кафедрою \_\_\_\_\_

Нормоконтроль \_\_\_\_\_

Одеса 2023

## ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної бакалаврської роботи

за темою:

### ОБГРУНТУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ В СТРУКТУРІ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

	Зміст окремих частин кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета роботи:		
2	Об'єкт дослідження:		
3	Предмет дослідження:		
4	ВСТУП		
5	РОЗДІЛ 1. ІНФРАСТРУКТУРИ УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ		
6	РОЗДІЛ 2. ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ РИЗИКУ ПОЗИЦІОНУВАННЯ.		
7	РОЗДІЛ 3. БЕЗПЕКА ТА ВИЖИВАННЯ НА МОРІ		
8	ВИСНОВКИ		
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		
10	Анотація		
11	Формування ілюстративного матеріалу		
12	Відгук керівника		

13	Рецензування		
14	Дата захисту		

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ІНФРАСТРУКТУРИ УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ .....	8
1.1. Принципи управління збалансованого розвитку підприємств морського транспорту.....	8
1.2. Критеріальне забезпечення механізму прийняття управлінських рішень в галузі морського транспорту.....	20
1.3. Стратегія оптимізації розвитку підприємств морського транспорту в умовах ризиків.....	29
РОЗДІЛ 2. ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ РИЗИКУ ПОЗИЦІОНУВАННЯ...	36
2.1. Умови розвитку та конкурентного позиціонування підприємств морського транспорту .....	36
2.2. Вибір стратегії конкурентного позиціонування в системі ринка морської торгівлі .....	46
2.3. Прийняття раціональних рішень в портової інфраструктурі в умовах ризиків.....	53
РОЗДІЛ 3. БЕЗПЕКА ТА ВИЖИВАННЯ НА МОРІ .....	59
3.1. Призначення та зміст систем управління безпекою судноплавних компаній і суден.....	59
3.2. Основні визначення і завдання охорони праці. Заходи, що спрямовані на збереження життя, здоров'я та працездатності людини в процесі трудової Діяльності.....	61
3.3. Методи та принципи гасіння пожеж на судах.....	65
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток міжнародного ринку транспортних послуг значно збільшує розвиток транспортних відносин і розвиток технологій, що впливають на підвищення якості логістичних послуг. Водночас транспортні компанії та всі суміжні підприємства мають пропонувати споживачам комплекс послуг, що підвищує вартість кінцевого продукту.

Транспортно-логістична система України стикається зі значними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі свого функціонування. Ці зміни можуть бути пов'язані з різноманітними факторами, такими як технологічний прогрес, зміни в економіці, політиці, а також глобалізація та інші події.

Таким чином, вихід України до Азовського та Чорного морів дає змогу, серед іншого, використовувати морський транспорт та інфраструктуру морських торгових портів; наявність судноплавних річок - річковий рух; railways and highways - залізничний і автомобільний транспорт.

Як особливий об'єкт управління та моделювання, морський порт включає ключові підсистеми господарсько-фінансової діяльності, а саме: вантажно-розвантажувальну, транспортну, складську, логістичну, фінансову. Водночас реалізує заходи, спрямовані на підтримку безпеки морського транспорту та засад відповідної державної політики. Морський порт є важливим гравцем у створенні інноваційного державно-приватного партнерства разом із комерційним сектором.

Теоретичні аспекти реформи морського порту зосереджені на заміні структурної моделі централізованого управління, яка спрямована на максимізацію ефективності на основі спрощення зовнішнього середовища, на модель інтегрованої взаємодії, яка фокусується на продуктивності. Адаптація до складних логістичних каналів і невизначеності ринку.

Таким чином, морські порти є стратегічно важливими складовими, чинниками та основою розвитку транспортно-логістичної інфраструктури

національної економіки. Сучасні макроекономічні умови їх функціонування визначаються коливаннями, часто короткочасним або тривалим негативним трендом у бізнесі, як і в інших національних господарських одиницях, експортно-імпортних відносинах, інвестиційній діяльності тощо. Водночас загострюється конкуренція між морськими портами на міжнародному рівні. І взаємодія з клієнтами та логістичними операторами стає все більш інтегрованою.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є обґрунтування прийняття раціональних рішень в структурі підприємств морського транспорту.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі завдання:

досліджено принципи управління збалансованого розвитку підприємств морського транспорту;

розглянуто стратегію оптимізації розвитку підприємств морського транспорту в умовах ризику;

проаналізовано закономірності та тенденції розвитку підприємств морського транспорту в умовах ризику позиціонування;

охарактеризовано прийняття раціональних рішень в портової інфраструктурі в умовах ризику.

Об'єктом дослідження є суб'єкти господарювання, які здійснюють перевезення вантажів морським транспортом.

Предметом дослідження є процес прийняття раціональних рішень в структурі підприємств морського транспорту.

**Методи дослідження.** У роботі використано: статистичні та економетричні – для дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на процеси управління морського торгового підприємства; наукового абстрагування, системного підходу та формалізації процесів вирішення ризиків; системного аналізу та синтезу підходів; методи стратегічного управління моделі ризик-менеджменту та методи оцінювання і обробки експертних суджень –

удосконалення методологічного підходу до моделювання ризиків фінансово-господарської діяльності морського торгового підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні документи, що регламентують фінансово-господарську діяльність у сфері транспорту України; статистичні дані Державної служби статистики України; дані зарубіжних і українських дослідницьких організацій та інформаційно-аналітичних порталів, Адміністрації морських портів України та ін.; публікації у професійних фахових виданнях, а також результати досліджень світових і українських ринків транспортних послуг та логістики, що проведені автором.

## РОЗДІЛ 1

### ІНФРАСТРУКТУРНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

#### **1.1. Принципи управління збалансованого розвитку підприємств морського транспорту.**

Морські транспортні компанії пропонують процеси перевезення пасажирів і вантажів. До них безпосередньо відносяться транспортні оператори - пошукові фрахтові компанії, компанії лінійного судноплавства, порти і портові адміністрації, спеціальні термінали, логістичні оператори, експедиторські компанії, брокерські та агентські компанії та інші компанії, що надають транспортні послуги. Бізнес-стратегія компанії водного транспорту залежить від її розміру, галузі (перевезення, логістика, обробка вантажів тощо), ринкових умов і організаційних цілей.

Управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту - це система заходів, спрямованих на забезпечення економічної, соціальної та екологічної ефективності їх діяльності.[1, с. 54]

Основними принципами управління збалансованого розвитку підприємств морського транспорту є:

Принцип цілісності. Збалансований розвиток повинен розглядатися як єдиний процес, що включає в себе економічну, соціальну та екологічну складові. Принцип цілісності управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту передбачає розгляд економічної, соціальної та екологічної ефективності як єдиного процесу. Це означає, що підприємства морського транспорту повинні прагнути до того, щоб їхня діяльність була не лише економічно вигідною, але й соціально справедливою та екологічно безпечною.

Практика застосування принципу цілісності в морському господарстві може включати такі заходи:

Впровадження системи управління навколишнім середовищем (СУНВ). СУНВ дозволяє підприємствам морського транспорту оцінювати свій вплив на навколишнє середовище та розробляти заходи щодо його зменшення.

Впровадження соціальної політики, спрямованої на підвищення рівня заробітної плати працівників, створення безпечних умов праці та забезпечення доступу до соціальних послуг.

Впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів, таких як паливо, енергія та вода.

Наприклад, судноплавна компанія може впровадити систему управління навколишнім середовищем, яка дозволить їй зменшити викиди шкідливих речовин в атмосферу. Компанія також може розробити соціальну політику, яка передбачає підвищення рівня заробітної плати працівникам, створення безпечних умов праці та забезпечення доступу до медичного страхування. Крім того, компанія може впровадити заходи щодо підвищення ефективності використання палива, що дозволить їй заощаджувати ресурси та зменшувати свій вплив на навколишнє середовище.

Застосування принципу цілісності в морському господарстві є важливим для забезпечення сталого розвитку цього сектору економіки.[2, с. 110]

Принцип комплексності. Збалансований розвиток повинен враховувати всі фактори, які впливають на діяльність підприємств морського транспорту, як внутрішні, так і зовнішні. Принцип комплексності управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту передбачає врахування всіх факторів, які впливають на діяльність цих підприємств, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це означає, що підприємства морського транспорту повинні розглядати свою діяльність в широкому контексті, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Практика застосування принципу комплексності в морському господарстві може включати такі заходи:

Аналіз впливу діяльності підприємств морського транспорту на навколишнє середовище. Цей аналіз дозволяє підприємствам оцінити свій вплив на навколишнє середовище та розробити заходи щодо його зменшення.

Врахування соціальних аспектів діяльності підприємств морського транспорту. Це включає такі питання, як рівень заробітної плати працівників, умови праці, доступ до соціальних послуг тощо.

Врахування економічних аспектів діяльності підприємств морського транспорту. Це включає такі питання, як рентабельність, конкурентоспроможність, доступ до ресурсів тощо.

Наприклад, судноплавна компанія може провести аналіз впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Цей аналіз може показати, що компанія викидає значну кількість шкідливих речовин в атмосферу. Компанія може розробити заходи щодо зменшення цих викидів, наприклад, перейти на використання більш екологічно чистого палива або встановити на судах системи очищення викидів.

Крім того, компанія може впровадити заходи щодо підвищення рівня заробітної плати працівникам, створення безпечних умов праці та забезпечення доступу до соціальних послуг. Це дозволить компанії підвищити свою соціальну відповідальність та залучити та утримати кваліфікованих працівників.

Компанія може розробити стратегію розвитку, яка буде враховувати економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це дозволить компанії забезпечити свій успіх в довгостроковій перспективі.

Застосування принципу комплексності в морському господарстві є важливим для забезпечення сталого розвитку цього сектору економіки.[2, с. 111]

Принцип системності. Збалансований розвиток повинен базуватися на системному підході, який передбачає розгляд підприємства як складної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. Принцип системності управління

збалансованим розвитком підприємств морського транспорту передбачає розгляд підприємства як складної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. Це означає, що підприємства морського транспорту повинні розуміти, що їхня діяльність впливає на інші елементи системи, а також на саму систему в цілому.

Практика застосування принципу системності в морському господарстві може включати такі заходи:

Розробка стратегії розвитку, яка буде враховувати взаємозв'язки між економічними, соціальними та екологічними аспектами.

Впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів, таких як паливо, енергія та вода.

Впровадження заходів щодо зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, воду та ґрунт.

Наприклад, судноплавна компанія може розробити стратегію розвитку, яка передбачає перехід на використання більш екологічно чистого палива. Це дозволить компанії зменшити свій вплив на навколишнє середовище та підвищити свою конкурентоспроможність.

Крім того, компанія може впровадити заходи щодо підвищення ефективності використання палива. Це дозволить компанії заощаджувати ресурси та зменшувати свій вплив на навколишнє середовище.

Нарешті, компанія може впровадити заходи щодо зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу. Це дозволить компанії відповідати екологічним стандартам та підвищити свою репутацію.

Застосування принципу системності в морському господарстві є важливим для забезпечення сталого розвитку цього сектору економіки.

Судноплавна компанія може впровадити систему управління навколишнім середовищем (СУНВ), яка дозволить їй оцінювати свій вплив на навколишнє середовище та розробляти заходи щодо його зменшення.

Порт може розробити план управління портовими відходами, який передбачатиме їх сортування та утилізацію.

Уряд може розробити законодавство, яке буде спрямоване на зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу з боку морських суден.

Застосування принципу системності дозволяє підприємствам морського транспорту підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність, а також сприяти сталому розвитку цього сектору економіки [2, с. 112]

Принцип адаптивності. Збалансований розвиток повинен бути адаптованим до змін зовнішнього середовища. Принцип адаптивності управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту передбачає здатність цих підприємств пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Це означає, що підприємства морського транспорту повинні бути готовими до змін у таких факторах, як економічні умови, технології, законодавство та суспільні настрої.

Практика застосування принципу адаптивності в морському господарстві може включати такі заходи:

Впровадження системи моніторингу зовнішнього середовища, яка дозволить підприємствам морського транспорту своєчасно виявляти зміни в зовнішніх факторах.

Розробка сценаріїв розвитку, які будуть враховувати можливі зміни в зовнішніх факторах.

Впровадження заходів щодо підвищення гнучкості діяльності підприємств морського транспорту.

Наприклад, судноплавна компанія може впровадити систему моніторингу цін на паливо. Це дозволить компанії оперативно реагувати на зміни цін на паливо та розробляти заходи щодо зниження їх впливу на свою діяльність.

Крім того, компанія може розробити сценарії розвитку, які будуть враховувати можливі зміни в кліматі. Це дозволить компанії підготуватися до

можливих наслідків зміни клімату, таких як підвищення рівня моря та посилення штормів.

Нарешті, компанія може впровадити заходи щодо підвищення гнучкості своєї діяльності, наприклад, шляхом диверсифікації маршрутів перевезення. Це дозволить компанії зменшити свій ризик у випадку виникнення непередбачених обставин.

Застосування принципу адаптивності в морському господарстві є важливим для забезпечення сталого розвитку цього сектору економіки. Зміни в зовнішніх факторах можуть мати значний вплив на діяльність підприємств морського транспорту, тому здатність цих підприємств пристосовуватися до змін є важливою умовою їхнього успіху в довгостроковій перспективі.

Порт може розробити план управління ризиками, який передбачатиме заходи щодо зменшення ризику від таких подій, як терористичні атаки або природні катастрофи.

Уряд може розробити законодавство, яке буде спрямоване на адаптацію підприємств морського транспорту до змін в кліматі.

Застосування принципу адаптивності дозволяє підприємствам морського транспорту підвищити свою стійкість до змін і сприяти сталому розвитку цього сектору економіки.[2, с. 113]

Принцип участі. Управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту має здійснюватися за участю всіх зацікавлених сторін. Принцип участі управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту передбачає залученість всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Це означає, що підприємства морського транспорту повинні співпрацювати з працівниками, постачальниками, споживачами, державними органами та громадськими організаціями для досягнення спільних цілей.

Практика застосування принципу участі в морському господарстві може включати такі заходи:

Створення консультативних органів, до складу яких входитимуть представники різних зацікавлених сторін.

Проведення громадських слухань з питань, що стосуються діяльності підприємств морського транспорту.

Впровадження програм соціальної відповідальності, які спрямовані на залучення зацікавлених сторін до діяльності підприємств морського транспорту.

Наприклад, судноплавна компанія може створити консультативний орган, до складу якого входитимуть представники працівників, постачальників, споживачів та громадських організацій. Цей орган може консультувати компанію з питань її діяльності, таких як екологічна політика, соціальна політика та стратегія розвитку.

Крім того, компанія може проводити громадські слухання з питань, що стосуються її діяльності, таких як будівництво нового терміналу або зміна маршрутів перевезення. Це дозволить компанії отримати відгуки зацікавлених сторін та врахувати їх при прийнятті рішень.

Нарешті, компанія може впровадити програми соціальної відповідальності, які спрямовані на залучення зацікавлених сторін до її діяльності. Наприклад, компанія може співпрацювати з місцевими громадами для проведення заходів з благоустрою або надання соціальних послуг.

Застосування принципу участі в морському господарстві є важливим для забезпечення сталого розвитку цього сектору економіки. Залучення зацікавлених сторін дозволяє підприємствам морського транспорту досягти більшої ефективності та прозорості своєї діяльності, а також підвищити свою репутацію.

Наприклад, застосування принципу участі в морському господарстві:

Судноплавна компанія може створити систему управління соціальним діалогом, яка передбачатиме регулярні зустрічі між представниками компанії та її працівників.

Порт може створити громадську раду, до складу якої входитимуть представники місцевих громад.

Уряд може розробити законодавство, яке буде спрямоване на залучення громадськості до процесу прийняття рішень у сфері морського транспорту.

Застосування принципу участі дозволяє підприємствам морського транспорту підвищити свою відповідальність перед суспільством і сприяти сталому розвитку цього сектору економіки.[2, с. 115]

Характерні ознаки управління збалансованого розвитку підприємств морського транспорту

Управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту має такі характерні ознаки:

Цільова орієнтація. Управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення економічної ефективності, забезпечення соціальної справедливості та захист навколишнього середовища.

Системність. Управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту має здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає розгляд підприємства як складної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів.

Проактивність. Управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту має бути проактивним, тобто спрямованим на запобігання виникненню проблем, а не на їх вирішення після того, як вони виникли.

Участь. Управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту має здійснюватися за участю всіх зацікавлених сторін, таких як працівники, постачальники, споживачі, державні органи та громадські організації.

Застосування принципів управління збалансованого розвитку підприємств морського транспорту

Принципи управління збалансованого розвитку підприємств морського транспорту можуть бути застосовані для вирішення таких завдань:

Підвищення економічної ефективності діяльності підприємств морського транспорту. Це може бути досягнуто шляхом підвищення продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості послуг та розширення ринку збуту.

Забезпечення соціальної справедливості. Це може бути досягнуто шляхом підвищення рівня заробітної плати працівників, створення безпечних умов праці та забезпечення доступу до соціальних послуг.

Захист навколишнього середовища. Це може бути досягнуто шляхом зниження викидів шкідливих речовин в атмосферу, воду та ґрунт, а також шляхом раціонального використання природних ресурсів.

Застосування принципів управління збалансованим розвитком підприємств морського транспорту є важливою умовою для забезпечення їх успіху в довгостроковій перспективі.[3]

Враховуючи специфіку діяльності, морські транспортні компанії залежать від географічного розташування штаб-квартири та наявності представництв у конкретній країні чи за кордоном. Це впливає на вибір оптимальних маршрутів, конкурентоспроможність і прямий вихід на ринок морських перевезень. Наприклад, судноплавна компанія CMA CGM Group зі штаб-квартирою в Марселі (Франція) представлена в 160 країнах, має 400 офісів, 750 складів, 155 тисяч співробітників і флот з 593 суден, які обслуговують 420 з 521 комерційних в портах світу і керує 257 судноплавними компаніями (момент останнього оновлення інформації – січень 2022 рік). Тобто ми бачимо глобальну присутність цієї компанії на транспортному ринку в усьому світі, що дає певні конкурентні переваги.

Найважливішими аспектами географічної присутності є розташування компанії (підрозділів), вибір маршрутів і охоплення ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Головні аспекти географічної присутності підприємств морської галузі

Аспект	Характеристика	Приклад
Розташування підприємства	Фактичне місцезнаходження компанії визначає доступність до різних морських шляхів, портів та ринків. Вибір оптимального розташування залежить від географічного положення ключових ринків, доступності торговельних маршрутів, конкуренції та інфраструктури портів.	Експедиторська компанія «Формаг» має головний офіс у м. Одеса, що є перевагою серед конкурентів, які мають свої офіси в інших містах. Адже експедирування в Одеському морському торговому порту, оформлення внутрішньопортових вантажних документів виконується без посередників.
Вибір маршрутів	Морські перевізники повинні ретельно вивчати різні маршрути та їх характеристики. Це включає розгляд оптимальних торговельних шляхів залежно від вимог клієнтів, географічних обмежень, погодних умов та політичних факторів. Правильний вибір маршрутів забезпечує економічно ефективне транспортування вантажів та зниження витрат.	Транзитний час відіграє дуже значну роль у перевезеннях, особливо у лінійному судноплаванні. Наприклад, глобальний контейнерний оператор COSCO Shipping (Китай) має переваги в маршрутизації напрямок Китай – Європа, адже ця судноплавна компанія має пряме сполучення між портами Китаю та Європи.
Покриття ринків	Географічна присутність визначає ринки, які обслуговуються підприємством морського транспорту. Підприємства повинні аналізувати потенціал ринків, розуміти рівень конкуренції, розмір ринку та кількість потенційних клієнтів. Правильний вибір ринків для експансії може забезпечити процес зростання і прибутковості.	Одна з компаній Maersk Group – Sealand охоплює Середземноморське сполучення, фокусується на перевезеннях між Європою та ближнім Сходом. Тобто концентрація зусиль надає конкурентну перевагу у присутності саме на цьому ринку, що у глобальному сенсі надає групі компаній ще більше маршрутне покриття.

*Джерело: [ 4 ]*

Міжнародний контекст. Компанії морського транспорту пов'язані міжнародними правилами, стандартами та угодами, що вимагає врахування міжнародних правил і забезпечення відповідності міжнародним стандартам для здійснення діяльності.

Міжнародна стандартизація є важливою частиною глобалізації, що впливає на судноплавання. Завдяки контейнерним перевезенням будь-яка лінійна судноплавна компанія може вийти на нові ринки та пропонувати послуги по всьому світу. Портові оператори мають можливість отримати ліцензію на контейнерний термінал практично в будь-якому порту світу, виробники

портового та суднового обладнання створюють свою продукцію по всьому світу. Стандарти ISO та ІМО щодо якості, безпеки, екології та навчання персоналу застосовуються до всього судноплавства у світі.

Розширення використання повністю електронного еквівалента традиційного коносаменту вимагатиме великої міжнародної співпраці та координації, щоб гарантувати, що комерційні сторони в усьому світі приймають і використовують відповідні електронні документи та що правові системи належним чином підготовлені до цього.

Міжнародні організації та індустріальні органи закликали уряди зняти обмеження на використання та обробку електронних торговельних документів і необхідність подавати всі документи в друкованому вигляді.[4]

Технологічний розвиток, цифровізація та інновації в судноплавстві. Технології, цифровізація та інновації й надалі залишатимуться ключовими факторами у системах виробництва та продажів, а також у мережах розподілу, включаючи транспорт і логістику. Необхідність впровадження технологічних рішень і останніх досягнень у галузі вже є обов'язковою вимогою, а не одним із можливих варіантів. Пандемія показала, що складні часи легше переживають компанії, які опановують новітні технологічні досягнення, використовують блокчейн-рішення та працюють на основі інформаційних технологій. Морський технологічний розвиток включає автономні кораблі, навігаційні системи та дрони.

У 2021 році автономний корабель "Мейфлауер" здійснив перший у світі безпілотний трансатлантичний переліт з Великої Британії до США. Ринок автономних морських надводних суден зростає з кожним роком. Крім того, більшість патентів, пов'язаних з технологіями автономного транспорту в усьому світі, зареєстровані в Китаї. Це призведе до розвитку інших держав і впровадження автономного судноплавства протягом п'яти років.[5]

Екологічні вимоги та стійкість. Компанії морської галузі повинні враховувати екологічні аспекти у своїх стратегічних планах, оцінювати вплив на

навколишнє середовище та відповідати стандартам і вимогам, пов'язаним з екологічною безпекою та захистом навколишнього середовища. Це можуть бути вимоги щодо скорочення викидів забруднюючих речовин, використання екологічно чистого палива, техніки обробки вантажів і контролю над викидами шкідливих речовин у воду та повітря. Судноплавні компанії прагнуть зменшити негативний вплив на морські та океанські води та з кожним роком приділяють все більше уваги екологічному паливу та мазуту.

Конкурентна ситуація і розподіл товарних потоків. Конкуренція між морськими транспортними компаніями може вплинути на стратегічне планування, вибір маркетингових стратегій і розподіл пасажиропотоків і вантажів.[6]

Основними формами консолідації на ринку лінійних перевезень є лінійні конференції, консорціуми та глобальні стратегічні альянси. Багато лінійних компаній створили стратегічні альянси, які є угодами про співпрацю двох або більше незалежних компаній для досягнення комерційних цілей і досягнення стратегічної синергії ресурсів. Зростання частки ринку, використання контейнерів і ефект масштабу є найбільш вагомими причинами для контейнерних операторів брати участь в альянсі. Поява нових злиттів і поглинань, нових мегаальянсів має змінити конкурентну ситуацію, посилити регулювання тоннажних поставок і рівня завантаження суден, що сприяє поліпшенню кон'юнктури ринку, зростанню прибутковості контейнерних перевезень. та надання кращих послуг вантажовідправникам. [7]

Концентрація портових операторів була викликана попитом на високоефективний судновий сервіс. Це вимагало великих інвестицій у обробне обладнання, днопоглиблення та інформаційні технології; поява логістичної системи «від дверей до дверей», яка потребує вертикальної інтеграції (судноплавні компанії, як правило, контролюють порти та термінали). Це, у свою чергу, призвело до появи великих термінальних операторів та значних змін у конкурентному середовищі.

Логістичні проблеми. Оптимальне управління логістичними процесами, включаючи доставку, маршрутизацію, термінальну обробку та управління ланцюгом поставок, є важливою частиною стратегічного планування морських транспортних компаній.[8]

Фінансові вимоги та ризики. Діяльність морських транспортних компаній передбачає великі обсяги інвестицій, високі операційні витрати, залучення боргового фінансування, складне фінансове планування та ризики, пов'язані зі змінами фрахтових ставок, цін на паливо, енергоносії та фінансової ситуації. кон'юнктури ринку, зміни кредитно-фінансового регулювання, валютних курсів і т. д. Наприклад, судноплавні компанії зазвичай потребують значних фінансових ресурсів для придбання та обслуговування суден, найму екіпажів, а портові оператори залучають значні кошти для розвитку різних елементів інфраструктура. Наявність фінансування та потреби у фінансуванні впливають на розширення, модернізацію та ефективну роботу.[9]

## **1.2 Критеріальне забезпечення механізму прийняття управлінських рішень в галузі морського транспорту.**

Критеріальне забезпечення механізму прийняття управлінських рішень в галузі морського транспорту - це система критеріїв, які використовуються для оцінки альтернативних варіантів рішень та вибору найкращого з них.

Сутність критерійного забезпечення полягає в тому, що воно дозволяє об'єктивно оцінити альтернативи рішень та вибрати ту, яка найкраще відповідає поставленим цілям.

Критерії прийняття управлінських рішень в галузі морського транспорту можуть бути різними, але вони повинні відповідати таким вимогам:

Оперативність - критерії повинні бути такими, щоб їх можна було швидко і легко оцінити.

Об'єктивність - критерії повинні бути такими, щоб їх можна було оцінити незалежно від суб'єктивних факторів.

Гнучкість - критерії повинні бути такими, щоб їх можна було легко адаптувати до змін умов.

Основні критерії прийняття управлінських рішень в галузі морського транспорту включають:

Економічні критерії - такі як прибуток, витрати, ефективність, рентабельність тощо.

Економічні критерії - це критерії, які використовуються для оцінки економічної ефективності альтернативних варіантів рішень. Вони можуть бути як абсолютними, так і відносними.[10]

Абсолютні економічні критерії виражаються в абсолютних величинах, наприклад, у грошах або тоннах. До них належать:

- Прибуток;
- Витрати;
- Ефективність.

Прибуток- це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства.

Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази і продукції всіх форм інвестування. Він є джерелом оплати податків і з урахуванням значення прибутку вся діяльність підприємства спрямована на його зростання.

Щоб очистити загальний прибуток підприємства, потрібно від загального доходу відняти загальні витрати підприємства, тобто:

(1.1)

$$TP = TR - TC,$$

де *TP* (Total Profit) - загальний прибуток;

*TR* (Total Revenue) - загальний дохід;

*TC* (Total Cost) - загальні витрати.

Постійними витратами (Fixed Cost - FC) називають такі, величина яких не залежить від зміни обсягу виробництва. До постійних витрат належать витрати, на сплату оренди (якщо орендуються приміщення, основні фонди тощо), витрати на рентні та страхові платежі, сплату відсотків за кредит та ін. Постійні витрати є обов'язковими і зберігаються навіть тоді, коли фірма нічого не виробляє, але мусить підтримувати готовність до виробництва.

Змінними витратами (Variable Cost - VC) називають витрати, величина яких знаходиться в залежності від зміни обсягу виробництва. До змінних належать витрати на заробітну плату, сировину, матеріали, паливо, електроенергію. Сума постійних і змінних витрат при кожному даному обсязі виробництва утворює загальні (валові) витрати виробництва (*TC*). Ефективність - відношення результату до витрат.[11]

Суму постійних і змінних витрат виробництва називають загальними витратами фірми (Total Cost - *TC*). Тому формулою загальних витрат є:

(1.2)

$$TC=FC+VC,$$

де *FC* - постійні витрати;

*VC* - змінні витрати.

Поняття ефективності вказує на відношення досягнутого результату до витрат, викладених для досягнення цього результату. Ефективність визначається, як добре витрати були використані для досягнення певного результату.[12] Розраховується за формулою:

(1.3)

$$E = \frac{Q}{C},$$

де *Q* - кількість одиниць створеної продукції;

*C* - витрати виробничих ресурсів.

Відносні економічні критерії виражаються у відсотках або інших відносних величинах. До них належать:

Коефіцієнт оборотності активів (ROA) визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Це показник, який вказує на ефективність управління активами у створенні прибутку.[13]

Формула Коефіцієнта оборотності активів:

(1.4)

$$ROA = \frac{\Pi}{ЦА} \times 100\%,$$

де  $\Pi$  – прибуток за конкретний період;

$ЦА$  – ціна активів, які використовувалися у період.

Індекс прибутковості (Profitability Index), також відомий як коефіцієнт рентабельності інвестицій, визначає, наскільки вигідним є інвестування в певний проект або підприємство. Цей показник розкриває, чи буде чистий приток грошей в результаті інвестицій.[14]

(1.5)

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC},$$

Де  $PI$  – Це розрахунковий індекс прибутковості майбутнього проекту;

$NPV$  – чистий дисконтований прибуток від майбутніх вкладень;

$n$  – період, що відводиться для реалізації намічених планів (може виражатися у місяцях чи роках);

$CF$  – Потік готівки;

$r$  – ставка дисконтування;

$IC$  – Початкові кошти, які були інвестовані для старту проекту.

Економічні критерії використовуються в галузі морського транспорту для вибору маршруту перевезення морським транспортом. Це є стратегічним рішенням, яке впливає на ефективність та конкурентоспроможність морських транспортних компаній.

Ефективність маршруту. Розгляд ефективності маршруту включає в себе: оцінку часу доставки, вартості перевезень, використання палива, можливість перевезення великого обсягу вантажу тощо.[15]

Розрахунок часу доставки в морському транспорті може бути складним завданням, оскільки він залежить від багатьох факторів, таких як відстань, шлях перевезення, розміри судна, швидкість руху судна, час на завантаження та розвантаження, можливість прямого маршруту чи зупинки в проміжних портах, погодні умови та інші фактори.

Проте, для орієнтовного розрахунку можна використовувати наступну формулу:

$$T_M = \frac{1}{V_{\text{ком}}}; V_{\text{ком}} = \frac{I}{\frac{I}{V_{\text{суд}}} + \frac{2aD_1}{M} + t_{\text{доп}}^M}, \quad (1.6)$$

де  $T_M$ - термін доставки морським видом транспорту;

$V_{\text{ком}}$ - комерційна швидкість, миль/діб.;

$V_{\text{суд}}$  - експлуатаційна швидкість суден, що працюють на даній лінії, миль/діб.;

$I$ - відстань перевезення, км (миль);

$a$ - коефіцієнт використання вантажопідйомності;

$D$ - вантажопідйомність судна, т;

$M$  - середньодобова норма вантажних робіт в порту відправлення і призначення, т/діб.;

$t_{\text{доп}}^M$ - час на додаткові операції на морському транспорті.

Критеріальне забезпечення дозволяє об'єктивно оцінити альтернативи рішень та вибрати найкращий з них, що сприяє підвищенню ефективності управління галуззю морського транспорту.

Судноплавство є глобальною галуззю, перспективи майбутнього якої тісно пов'язані з рівнем світової економічної активності. Швидше економічне зростання зазвичай призводить до збільшення попиту на промислові матеріали, що, у свою чергу, стимулює імпорт та експорт. Ринки судноплавства є циклічними за своєю природою, і фрахтові ставки мають тенденцію коливатися.

Управління ефективністю морського транспортного підприємства базується на врахуванні принципів і закономірностей оптимізації діяльності в системі суперечливих ринкових обмежень. Проблема ефективного використання ресурсів виникає при формуванні конкурентоспроможних технологій та їх альтернативному використанні в умовах обмеженості ресурсів і попиту. Поступово історично склалася методика оцінки ефективного розвитку та залучення інвестиційних коштів. При цьому слід розрізняти рівні та цілі розрахунку ефективності.

На макроекономічному рівні найважливішими показниками розміщення, що забезпечують ефективність діяльності, є управління продуктивністю праці, оптимальний ВВП на душу населення, окупність капітальних вкладень, раціональність енергоспоживання, а на рівні окремих галузей і компаній – продуктивність праці, середня витрати, норма прибутку та рентабельність капіталу.

Особливою вимогою до методів планування ефективності є вплив капітальних вкладень на результати роботи судноплавного комплексу у довгостроковій перспективі. Необхідність отримання максимального результату при обмеженому бюджеті визначає принцип мінімізації витрат.

Цілеспрямований підхід до оптимізації параметрів економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможних умов функціонування судноплавного комплексу зумовлює актуальність удосконалення управлінських процесів. У зв'язку з цим особливе місце займає мінімізація загальних витрат на розвиток, будівництво та експлуатаційну діяльність при типовому житловому комплексі.

При цьому підвищується роль енергозабезпечення робочої сили, що забезпечує економію робочого часу і тим самим підвищує його продуктивність. У будь-якому випадку ефективність розвитку морського транспортного підприємства має базуватися на зниженні ресурсоемності операційної діяльності. Результати виробництва залежать від чотирьох груп факторів: стабільності та ритмічності навантаження на виробничий потенціал,

оптимальності взаємодії підрозділів логістичної та виробничої інфраструктури на принципах мультимодальних технологій, темпів технічного розвитку та забезпечення виробничих можливостей. У будь-якому з них так чи інакше відображено принцип посилення регуляторного адміністрування на основі типової системи.[16]

Існують підходи до оцінки та вибору шляхів розвитку виробничого потенціалу підприємства з урахуванням основних особливостей сучасного стану ринку морської торгівлі. Варто пам'ятати, що ринковий механізм орієнтований на вибір найбільш ефективних шляхів досягнення високих результатів підприємницької діяльності. Такий підхід узгоджується з основними законами економіки та визначає завдання вдосконалення показників оцінки та планування розвитку. Система повинна будуватися на основі максимально ефективного використання факторів виробництва з урахуванням обмежень щодо безпеки судноплавства, що впливають з міжнародних угод.

При цьому необхідно враховувати не тільки прагнення до підвищення ефективності функціональної та інвестиційної діяльності, але прояв наслідків закону дедалі нижчій продуктивності або віддачі в конкретних умовах. Складність реалізації конкурентного розвитку як фактора ефективності виробництва зумовлює необхідність активізації розвитку на основі інноваційних технологій. Для цього необхідно використовувати спеціальні підсистеми управління . [17]

На рис. 1.1 наведено класифікацію показників, результатів і факторів, що складають ефективність операційної діяльності судноплавних комплексів і портів. Взаємозв'язки ефективності підприємництва відображаються з урахуванням умов поза системою, особливо адміністрування, та обмежень функціонування. З публікацією виробничих і методологічних аспектів система управління суворо розроблена з процесами, пов'язаними з ефективністю розвитку флоту відповідно до економічних завдань компаній і стратегічних цілей макросистем.

До найважливіших вимог адміністративної одиниці відноситься систематичний розрахунок виходу виробничого потенціалу. При формуванні ефективності розрізняють рівень раціональності витрат праці та якість технічної оснащеності. Судноплавний комплекс має зосередитись на нормальному завантаженні потужностей, що забезпечує своєчасність будь-якого збільшення.

Важливо уникати суперечностей у методичних підходах до вибору форм впливу та нормативів ефективності розробки. Свобода підходу в диференціації стандарту управління ефективністю інвестиційних ресурсів і відображення вартості грошей у часі має базуватися на балансі результатів.[18]

Для оптимізації управління бізнес-результатами флоту чи портів найважливішою проблемою є вдосконалення обліку показників на основі диверсифікації цілей розвитку та операцій. У системі управління слід виділяти дві групи показників за характером прояву ефективності: результативні - загальна сума чистого доходу та його співвідношення до одиниці ресурсу; підприємливість - співвідношення результатів і витрат. Для першої групи довіра є нормою або стандартом. Друге – максимізація результатів фондоутворення.[19]

На рисунку 1.1 наведено параметри впливу інноваційних проєктів, нової технології та ефективного менеджменту на ефективність можливого впровадження на практиці.

Управління та оцінка базується на принципі розрахунку кінцевого результату. Доцільність подання приросту результатів як інтегрального ефекту представлена досить чітко. Він відображає алгебраїчну суму змін вартості об'єкта - ефект інвестицій і ефект операційної діяльності на середньозважений нормативний термін корисного використання, а також ефект вантажовласників - зниження витрат на доставку і потреби в оборотних коштах.

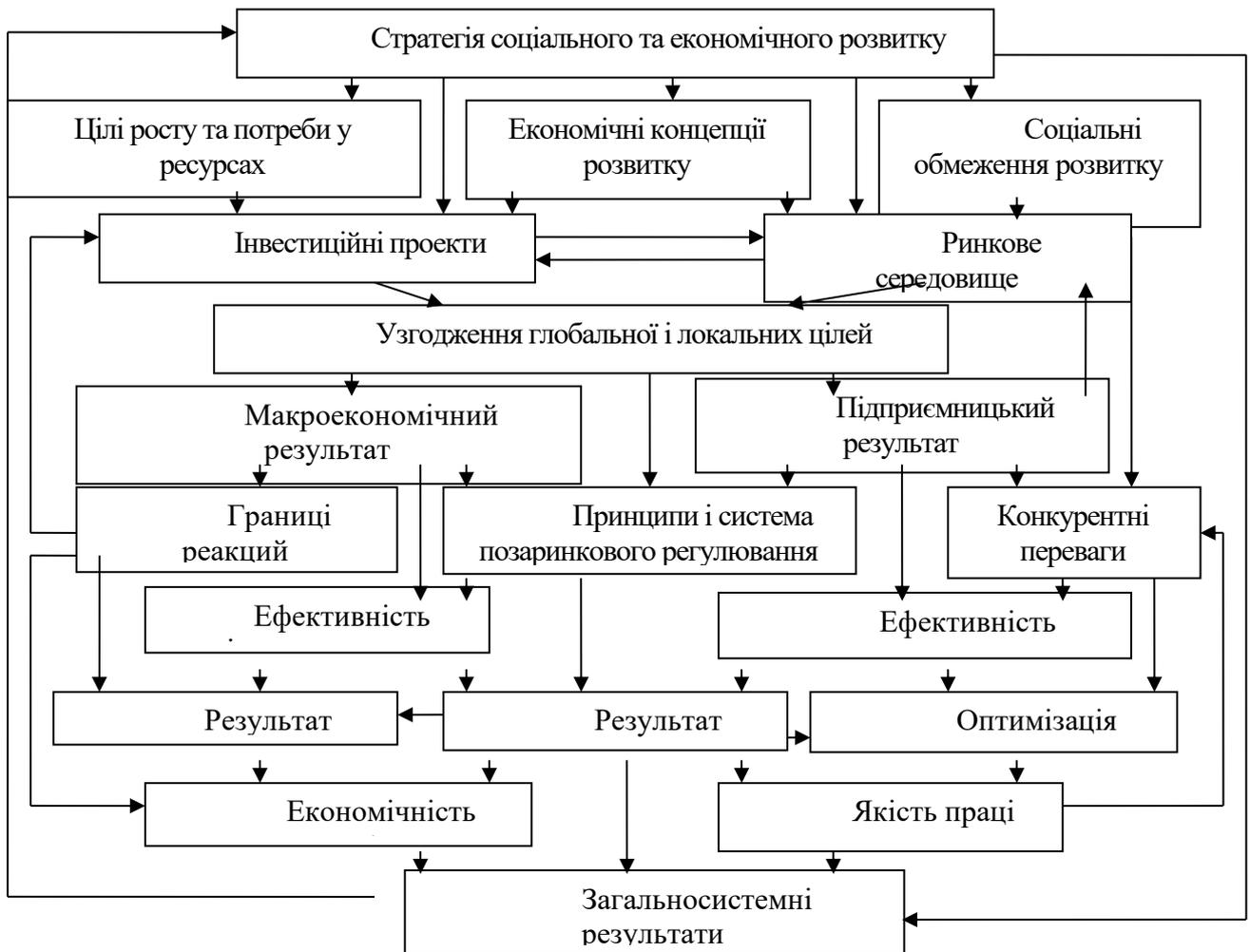


Рис.1.1 Система управління формуванням збалансованості судноплавного комплексу.

Джерело: [20]

Слід приділити увагу розширенню сфери звичайного регулювання безпеки на морі на основі обмежень ІМО, що регулюватиме чисті комерційні результати та витрати. Такі рішення час від часу призводять до певного зростання вартості автопарку. У зв'язку з цим процесом відбувається зниження придатності наявних суден до ефективного використання на окремих сегментах ринку морської торгівлі. Коефіцієнт придатності відображає параметри можливої додаткової прибутковості основного капіталу з певними нормативами та обмеженнями. Ринкова вартість суден остаточно визначається методом аналогії, капіталізації та собівартості.[20]

### **1.3. Стратегія оптимізації розвитку підприємств морського транспорту в умовах ризику**

В ринкових умовах, коли переважає конкуренція та іноді виникають непередбачені ситуації, господарська діяльність неможлива без ризиків. Відсутність ризику, тобто небезпеки непередбачуваних і небажаних наслідків його дій для суб'єкта підприємницької діяльності, зрештою може причинити шкоди економіці, послабить її динамізм і ефективність. Нормальний хід економічного розвитку вимагає достатньо повної та різноманітної "стратифікації ризику", яка дозволяє кожному суб'єкту зайняти позицію в економічній зоні, де ступінь ризику відповідає його особистим характеристикам. Наявність ризику та неминучі зміни його рівня в міру розвитку є постійним і потужним фактором руху підприємницької сфери економіки.

Поняття небезпеки є основою категоріальної структури теорії ризику. Це та об'єктивна закономірність, яка визначає процеси кількісних і якісних змін мега-, макро-, мезо- і мікросистем, що сприймаються як загроза життєвим інтересам людей. Її народження, ступінь ймовірності, усвідомлена небезпека як загроза має природне і соціальне походження.

Ризики описують ймовірність подій, що призводять до зміни стабільності балансу соціально-економічних систем з часом. Їх джерелом є умови та фактори, що викликають невизначеність інформації, яка є асиметрично розподіленим необґрунтованим непродуктивним ресурсом. Виділяють різноманітні фактори невизначеності. Більшість з них пов'язані не з ефектом прямого впливу на цільові показники, а з часовим параметром цього впливу. Відомо, наприклад, що зменшення грошей в обігу на заздалегідь визначену величину призводить до скорочення номінального валового внутрішнього продукту (ВВП) у довгостроковому періоді. Існує невизначеність щодо того, коли це станеться. Поширеність ризиків виявляється в тому, що вони є не випадковими наслідками свідомої діяльності, а необхідними умовами існування творчої особистості, яка

постійно вдосконалює умови свого життя. Вони завжди вважають ризиком ймовірність і можливість якісних змін соціально-економічних умов систем, що зачіпають інтереси людей на різних рівнях. Для різних соціальних груп однакові системні зміни мають різний рівень небезпеки.

Глобалізаційні процеси, інтеграція економічних зв'язків у світове господарство базуються на системі критеріїв ефективності та забезпечуються випереджальним розвитком потенціалу торговельного флоту. У той же час, операційна адекватність судноплавних компаній зі значним основним капіталом може бути забезпечена відповідним ресурсом особистого капіталу моряків. У зв'язку з цим «людський капітал» набуває все більшого значення не тільки теоретично, а й для морського транспортного підприємства, що підтверджується регулярною діяльністю міжнародних морських організацій.[21, с. 210]

Фінансова та операційна стійкість судноплавного комплексу досягається лише на основі адекватності техніко-економічного рівня та поточного стану фрахтового ринка. Цей процес ускладнюється, з одного боку, обмеженістю інвестиційних ресурсів, а з іншого – бажанням основних гравців дистанціюватися від потенційних конкурентів. Тому пріоритетним напрямом державної підтримки національної транспортної системи є проблема становлення України як морської держави через реалізацію принципу незалежності зовнішньоторговельних перевезень.

Розвиток ефективного підприємництва в торговельному мореплаванні потребує стандартних економічних умов, які включають [18]:

- максимальна свобода економічних суб'єктів морської торгівлі;
- повна матеріальна відповідальність морського транспортного підприємства;
- конкуренція між компаніями за розвиток товарних потоків;
- наявність ринкової інфраструктури, яка створює нормальні умови для руху грошових та інформаційних потоків;
- соціальний захист працівників морського транспортного підприємства;

-обмеження органів державної влади в господарській діяльності в системі безпосередньої участі.

Для створення нормальних умов для розвитку та стабілізації ринку транспортних послуг важливо розробити та реалізувати економічну стратегію розвитку національного судноплавства, яка визначається національними інтересами, можливостями та відповідним функціонуванням системи управління. Для його реалізації може бути використаний спеціальний економічний механізм.[21, с. 11]

Зрозуміло, що кожен судновласник, який працює у відкритому ринку транспортних послуг, ставить перед собою певні завдання, які впливають із загальної концепції господарської діяльності. Це насамперед орієнтація на повне відшкодування поточних витрат. Вищим фінансовим завданням є досягнення такого відсотка та маси прибутку, рівень яких уможлиблює адекватну та необхідну систему фінансування інвестиційних програм. Такий підхід потребує особливих ресурсів та методичного забезпечення.

Варто пам'ятати, що торговельне мореплавство базується на усталених ділових традиціях і відповідному державному законодавстві. Запорукою успішної реалізації зазначеної стратегії розвитку є, відповідно, судновласники як підприємці, які мають здатність орієнтуватися в жорсткому конкурентному середовищі. Крім того, характерною рисою сталого бізнесу є збалансована реакція морської організації на норми адміністрації. При цьому важливого значення набуває уніфікація та стандартизація поведінки морського транспортного підприємства під впливом міжнародних угод і правил. У дослідженнях основою концепції ефективного розвитку судноплавного комплексу в умовах жорсткої конкуренції вважається розширення поля операторської діяльності в фрахтовому ринку, що становить вирішення наступних основних стратегічних завдань:

- затвердження інвестиційного проекту з прийнятним рівнем прибутковості, що гарантує безумовне повернення капіталу компанії зі страхування життя судноплавної компанії;

- забезпечення життєдіяльності за критерієм функціональної та достатньої фінансової стійкості в умовах негативних впливів вантажних циклів;

- варіанти: диверсифікація, злиття, злиття та ліквідація.

Для досягнення нормованого рівня розвитку національного торговельного флоту найважливішим є визначення цілей і завдань стратегічного планування. У морському транспорті до них відносяться:

- відповідність судноплавної спроможності флоту та пропускної спроможності порту щодо макроекономічних показників держави та міжнародного вантажообігу та тоннажу щодо середньосвітових показників;

- максимізація внеску у формування позитивного платіжного балансу;

- досягти рентабельної роботи транспортних компаній і таким чином зайняти необхідну кількість фахівців у галузі;

- граничний рівень конкурентоспроможності, надійності капіталу та стабільності рівня функціонування.

До цієї групи параметрів управління розвитком відносяться: граничний ступінь ефективності, що гарантує нормальні умови життя. Однак дотримання цього принципу роботи судноплавного комплексу ускладнюється необхідністю постійно підтримувати техніко-економічний рівень флоту на рівні, достатньому для поточної конкурентної ситуації. Виникає проблема інвестицій та комерційної ефективності.[21, с.19]

Судноплавні компанії всіх форм власності, вирішуючи підприємницькі завдання і забезпечуючи найважливіші цілі національної економіки, повинні спиратися на прийняті у світовій практиці в умовах жорсткої недобросовісної конкуренції та світовій практиці методи державної підтримки або захисту власника. керівники. судноплавство та нетипові протекціоністські дії різних судовласників і політичних структур.

Особливості стану та зміни фрахтового ринку, а також сучасна теорія стабільного функціонування ринку та конкурентної позиції компаній дозволяють розробити наукові основи економічного механізму ефективності управління розвитком і діяльністю спостережної комісії. Необхідно враховувати конкретні цілі та завдання національної морської політики в галузі судноплавства.[21, с. 303]

Таким чином, загалом, стабільність роботи ринку транспортних послуг повинна забезпечуватися відповідно до таких важливих принципів і закономірностей:

- реакції судноплавного комплексу на пріоритетність попиту на тоннаж торговельного флоту;
- управління впливом збалансованої пропозиції тоннажу на рівень ефективності торговельного мореплавства;
- свобода діяльності судновласників усіх форм власності;
- підвищення ролі фактору часу в забезпеченні транспортних потреб світових економічних зв'язків;
- Управління принципами досконалої конкуренції та сегментами олігополії ринку морської торгівлі;
- необхідність формування та реалізації паритетної державної підтримки національних транспортних компаній;
- збереження збалансованості та комплексності виробничого потенціалу флоту і портів;
- концентрація, спеціалізація та взаємодія товарних потоків у системі мультимодальних технологій;
- врахування характеру триваючих коливань рівня активності та депресії;
- вибір форм співробітництва з урахуванням особливостей конкурентної ситуації між провідними судноплавними компаніями

в стратегії розширення позицій національного флоту нових морських держав.

Підприємницькі аспекти підвищення ефективності судноплавної компанії та комерційного судноплавства в цілому обмежуються максимізацією реального грошового потоку та генеруванням грошового потоку.[22] Це досягається на основі конкурентного розвитку достатніх вантажопотоків, тобто збереження привабливості компанії на ринку. Крім того, параметри ефективності бізнесу можна вивести на основі аналізу чистого прибутку та досягнутої норми прибутку.

Останні два показники тісно пов'язані з економічністю транспортного процесу та з техніко-економічним рівнем судноплавного комплексу. Це призводить до питань, пов'язаних з управлінням і формуванням фінансової стратегії компанії.

Часто в системі прийняття рішень використовується метод, при якому порівнюється фінансовий результат щодо витрат на основні елементи транспортної операції. На жаль, цей спосіб передбачає договір, який допускає адекватність витрат і результатів. Однак, як правило, за певних обставин найбільший ефект досягається з найменшими витратами. Крім того, при зазначеному підході ігнорується принцип зниження ресурсоемності результатів на базі високих показників техніко-економічного рівня.

Ефективність розвитку комерційного судноплавства відображає вплив судноплавного комплексу на оптимізацію макроекономічних показників, стабільність економічного становища України. Нейтралізація негативних екологічних впливів на водне середовище вважається граничною умовою розвитку судноплавства.

Підвищення продуктивності і довговічності транспортних засобів супроводжується збільшенням середніх прямих сукупних витрат з урахуванням жорсткості вимог безпеки. У багатьох випадках недотримання заданих технічних і фінансових параметрів призведе до додаткових витрат у сфері

обслуговування, технічної підтримки та ремонту. Вони знижують ефективність роботи автопарку.

Проблема сталості ефективного використання економічного потенціалу морського транспорту пов'язана з проявом кількох зовнішніх факторів, що визначають специфіку доступу до морської транспортної індустрії насамперед: розвиток і збалансованість світового фрахтового ринка; рівень макроекономічної, міжгалузевої та внутрішньогалузевої збалансованості; посилення ролі фактору часу в господарській та інвестиційній діяльності; динаміка цін на судна флоту.[23]

## РОЗДІЛ 2

### ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ РИЗИКУ ПОЗИЦІОНУВАННЯ.

#### **2.1. Умови розвитку та конкурентного позиціонування підприємств морського транспорту.**

Неможливість ефективного використання потенціалу судноплавства гальмувала і продовжує гальмувати розвиток української економіки, адже світова практика показує, що кожен долар, вкладений у судноплавство, створює умови для залучення ще 2-3 доларів в інші галузі економіки. Найшвидшого економічного зростання досягли країни, які, навіть не маючи такої вантажної бази, як Україна, зосередилися на розвитку судноплавства та суміжних галузей економіки, насамперед суднобудування та транспортних послуг. Розвиток судноплавства є важливим чинником інтеграції, оскільки на цій основі створюється якісно нова основа для економічного відновлення України шляхом підвищення ефективності та конкурентоспроможності товарів українського експорту та вдосконалення технологій. Одночасно зміцнюватиметься та розширюватиметься інституційна та адміністративна система регулювання, заснована на уніфікації правил і стандартів міжнародної торгівлі та судноплавства .

Важливість послуг морського транспорту для економічного розвитку багатогранна. Морський і внутрішній водний транспорт, який забезпечує фінансові надходження в економіку, сприяє розвитку зовнішньої торгівлі, а також суднобудування, судноремонту, сталеливарної промисловості тощо. Вибір галузевих пріоритетів є складним і пов'язаним із технологічним та структурним розвитком, для якого багато країн, на відміну від України, не мають

достатніх ресурсів та інновацій. Саме цей факт допомагає Україні швидко скоротити відставання від інших країн за рівнем ВВП.

Транспорт у всіх його різноманітних проявах є невід'ємною частиною забезпечення стабільності будь-якого виробничого процесу, об'єднуючи аспекти виробництва, обміну та обігу в єдиний логістичний ланцюг. Здійснюючи транспортування в зоні обігу, транспорт переміщує різні продукти між виробниками та споживачами в просторі та часі. Перевезення лише має свої особливості, які визначаються характером перевізного процесу. Основна з них полягає в тому, що в транспортно-виробничому процесі не створюється новий продукт, а відбувається лише його переміщення в просторі та часі, внаслідок чого змінюється споживна вартість товарів, що перевозяться.[24]

Морський транспорт особливий у тому сенсі, що це вже «інтернаціональна» галузь: відомо, що основним завданням морського транспорту є забезпечення зовнішньоторговельних відносин між різними державами. Цей фактор визначає тенденцію потенційної концентрації, оскільки 90% світового флоту займається міжнародними перевезеннями; 80 відсотків світової зовнішньої торгівлі здійснюється морем.[25]

Морські перевезення є сполучною ланкою економіки України з урахуванням її географічного розташування та наявності природних водних шляхів. (рис 2.1).



Рис. 2.1. Переваги морських перевезень для України.

*Джерело: Розроблено автором на основі [25]*

Україна має потужний ресурс - морські транспортні підприємства, який включає порти та судноплавство. Щоб цей сектор добре функціонував та приніс користь, необхідно враховувати кілька важливих речей:

Модернізація портів в Україні є важливим завданням для поліпшення їхньої інфраструктури та ефективності. Розширення та покращення доків збільшення їх розмірів та потужностей для прийому більших суден та збільшення обсягів розвантаження та завантаження.

Оновлення обладнання. Впроваджують новітні технології та обладнання для автоматизації процесів роботи з вантажами та прискорення перевантажень.

Розвиток транспортної інфраструктури забезпечує ефективне з'єднання портів з іншими частинами країни шляхом модернізації доріг, залізниць та інших транспортних мереж. Підвищення безпеки. Впроваджують заходи для підвищення безпеки в портах, включаючи системи контролю та моніторингу. Екологічна стійкість. Розробляється та впроваджується шляхом розробки та

впровадження екологічно чистих технологій та практик для зменшення негативного впливу портової діяльності на навколишнє середовище. Розвиток логістичної інфраструктури включає створення логістичних центрів та складів для оптимізації розподілу та зберігання вантажів.

Вдосконалення системи обробки документації. Здійснюється шляхом впровадження ефективних систем обліку та обробки документів для швидшого та точного обліку вантажів.[26]

Для відстеження вантажів в морському транспорті застосовуються різні технології, які дозволяють забезпечити точність та ефективність управління логістичними процесами.

RFID-технології (Radio-Frequency Identification) Ця технологія дозволяє встановлювати RFID-мітки на вантажі та використовувати радіочастотні сигнали для безконтактного зчитування інформації про вантаж. Це спрощує і прискорює процес відстеження та обліку.

GPS-технології (Global Positioning System): Застосування GPS-датчиків дозволяє точно визначати місцезнаходження вантажу в реальному часі. Інформація передається через супутниковий зв'язок, що забезпечує глобальне покриття.

Інтернет речей (IoT): Системи IoT використовують різноманітні сенсори та датчики для збору даних про стан вантажу (температура, вологість, удари тощо). Ці дані можуть передаватися в реальному часі через мережу для моніторингу та відстеження.

Блокчейн: Технологія блокчейн може забезпечити безпечні та недоступні до зміни записи про кожен етап переміщення вантажу. Це сприяє підвищенню довіри та недоступності для маніпуляцій із збереженням конфіденційності даних.

Мобільні додатки: Використання мобільних додатків для відстеження вантажів, що дозволяє учасникам логістичного ланцюга моніторити рух

вантажів, отримувати сповіщення та отримувати доступ до актуальної інформації.[27]

Технології для оптимізації маршрутів в морському транспорті можуть включати різні інноваційні підходи та інструменти, спрямовані на покращення ефективності перевезень та управління логістикою.

Глобальні навігаційні системи (ГНСС). Використання супутникових систем, таких як GPS, допомагає визначати точне місцезнаходження суден у режимі реального часу. Це дозволяє оптимізувати маршрути та уникати областей з обмеженою прохідністю або небезпеки.

Системи динамічного позначення маршрутів. Аналіз та використання даних про погодні умови, трафік, морські течії та інші фактори дозволяють коригувати маршрути в режимі реального часу для максимізації швидкості та мінімізації витрат пального.

Системи автоматичного управління судном (АСУ). Використання автоматизованих систем для управління рухом судна, що може включати системи автопілоту та інші автономні технології.

Системи прогнозування попиту. Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту на транспортні послуги, що дозволяє оптимізувати розклади та маршрути для максимізації використання ресурсів.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. Використання алгоритмів ШІ для аналізу великих обсягів даних може допомагати в розумінні патернів та вдосконаленні стратегій маршрутизації.[28]

Проблема стійкості економіки та транспортного забезпечення регіональних сполучень стає все більш актуальною. Як наслідок, спостерігається тенденція до загострення конкуренції та прагнення до спільних дій із ланцюгом зниження витрат компаній.

На відміну від тоннажної функції попиту, функція пропозиції не є типовою. Це проявляється в тому, що збільшення тоннажної пропозиції відбувається при відносно невеликій зміні рівня вантажу, що пов'язано з

використанням суден на якорі та оптимізацією швидкості ходу пошукових вантажних суден. Найбільший вплив на циклічний механізм з боку пропозиції тоннажу має тривалість інвестиційного циклу. Судновласники часто розміщують великі замовлення на піку ринкового циклу, коли фрахтові ставки високі. Проте внаслідок визначального впливу динаміки вантажопотоків на кількість необхідної транспортної потужності формується гранична продуктивність тоннажу (табл. 2.1).

Світовий торговельний флот неухильно зростає протягом 40 років, як під час економічного зростання, так і під час кризи. У 2021 році спостерігалось зниження морських перевезень на 4,5%, що свідчить про завершення «суперциклу» у 2020 році. Загальний обсяг завантажених вантажів у 2021 році склав 7858 млн. тонн проти 8229 млн. тонн у 2020 році. Проте з 2022 року спостерігається тенденція до зростання морських перевезень.[29]

Таблиця 2.1.

Динаміка міжнародних морських перевезень і світового флоту в окремі роки

Роки	Обсяг морських перевезень (млн. т)	Валова вантажопідйомність (млн. т Dwt)	Продуктивність 1 т Dwt, т
2014	7 109	896	7,93
2015	7 700	960	8,02

Продовження таблиці 2.2

2016	8 034	1 043	7,7
2017	8 229	1 118	7,36
2018	7 858	1 192	6,59
2019	8 409	1 276	6,59
2020	8 748	1 396	6,27
2021	9 045	1 534	5,9
2022	9 125	1 613	5,8

Джерело: [29]

У структурі транспортного комплексу України частка морського транспорту в середньообліковій чисельності працівників становить 10,5 %, в експорті транспортних послуг 17,8 %, у загальній кількості перевезень вантажів 0,4 % (за даними 2022 р.). У цьому ж році морські порти перевантажили 169,6 млн. тонн вантажів, з яких 66,3 млн. тонн (або 39%) – транзитні. Географічно 93,1% транзитних вантажів припадає на країни СНД, 2,1% – на країни ЄС, 1,8% – на країни Азії та 2,3% – на країни Америки. МТП можуть брати безпосередню участь у транспортуванні вантажів або в їх обробці (в першу чергу водний транспорт). Водночас більшість світових торговельних зв'язків (97%) проходить морським шляхом.

У сучасних умовах інтеграції економічних відносин роль судноплавства в підвищенні ефективності виробничо-обмінних процесів продовжує зростати. Торговельне мореплавство використовується як для оптимізації макроекономічних цілей - стабільності зовнішньоторговельних зв'язків, так і мікроекономічних цілей - для максимізації ефективності бізнесу по відношенню до можливостей і обставин. [30]Для провідних морських держав торговельний флот стає не тільки найважливішим інструментом фіскальної політики( табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльні тарифи на суднозахід контейнеровозів, тис. дол.

	Судно захід в порт	Судно захід в країну
Україна	-	98,6

Румунія	-	49,5
Турція	-	49,7

Продовження таблиці 2.2

Греція	-	24,2
Одеса	48,0	–
Південний	65,0	–
Констанца	18,8	–

*Джерело: [31]*

Склад світового флоту (табл. 2.3) відображає потреби морських перевезень у різноманітній сировині, включаючи навалювальні та сухі вантажі та продукцію обробної промисловості. У зв'язку з переходом на контейнерні перевезення готової продукції, що триває, питома вага суден, призначених для контейнерних перевезень, у загальному тоннажі світового флоту зросла з 1,6% у 1980 р. до понад 13% у 2022 р.. З 1980 по 2022 рік частка сухих наливних вантажів зросла з 27% до 38%, а питома вага танкерних перевезень нафти знизилася з майже 50% до 34%.

Таблиця 2.3

Динаміка світового торгівельного флоту за основними групами тоннажу в період з 1980 по 2022 рр., млн. т

Рік \ Тип судна	1980	1990	2017	2018	2019	2020	2021	2022
контейнеровози	11	26	64	98	169	184	198	207
Судна для генвантажів	116	103	101	92	108	109	106	80
Балкери	186	235	276	321	457	532	623	685
Нафтоналивні танкери	339	246	282	336	450	475	507	491

*Джерело: [32]*

Як видно з даних табл. 2.4, спостерігаються такі закономірності: наймолодшим типом судна залишаються контейнеровози; суттєва різниця в середньому віці суден за групами типів через вимоги безпеки судноплавства та ефект збільшення вантажопідйомності; вік суден у тоннах дедвейту (порівняно

із середнім віком судна) зменшився, оскільки нові судна вводяться в експлуатацію, як правило, розміром більшості існуючих суден; Динаміка та структура змін світового торговельного флоту відображають прагнення досягти балансу за параметрами попиту та пропозиції.[32]

Сукупний Dwt незадіяних у перевезеннях суден склав в 2021 році 10,7 млн.т або 0,9 % загального Dwt світового торговельного флоту (табл.2.4).

Таблиця 2.4

## Надлишок тоннажу в світовому торговельному флоті

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Діючий флот, млн. т Dwt	690.7	763.7	818.6	857.2	918.3	1,009.1	1,124.7
Надлишок тоннажу, млн. т Dwt	7.2	10.1	12.1	19.0	12.0	14.1	10.7
Частка надлишку тоннажу в торговельному флоті, %	1.0	1.3	1.5	2.2	1.3	1.4	0.9

*Джерело: [32]*

Однак у порівнянні з 2020 роком світовий надлишок дедвейту в 2021 році зменшиться. Збільшення суднобудівних потужностей дає підстави вважати, що країни з розвиненою суднобудівною промисловістю здатні будувати судна в обсягах, більших за потреби ринку, і більше стурбовані проблемою працевлаштування працівників судноверфей. Насправді будівництво суден, яке не виправдане реальними потребами, є нічим іншим, як підтримкою міжнародних морських перевезень, оскільки призводить до зниження цін на судна, а отже, і до зниження вартості фрахту.[32]

ВІМСО і ISF кожні п'ять років проводять дослідження і публікують відповідні звіти про тенденції на світовому морському ринку праці (табл.2.5). Останній такий звіт був опублікований в кінці 2020 року.

Таблиця 2.5

## Кількість моряків на міжнародному ринку праці з 2005 по 2020 рр.

Роки	2005	2010	2015	2020
------	------	------	------	------

Країна	Офіцерів	Рядових	Офіцерів	Рядових	Офіцерів	Рядових	Офіцерів	Рядових
Китай	29009	47473	30570	58597	32215	72328	51 511	90296
Турція	15000	65000	15000	55376	15000	47177	36734	51009

## Продовження таблиці 2.6

Філіппіни	49430	195352	52089	241129	54892	297635	57688	23492
Індія	12000	31000	12930	30375	13932	29763	46497	16176
США	-	-	-	-	-	-	21810	16644
<b>Україна</b>	-	-	-	-	-	-	<b>27172</b>	<b>11000</b>
Японія	23788	18749	23788	15973	23788	13608	21297	7308
Румунія	-	-	-	-	-	-	18575	5768
Польща	-	-	-	-	-	-	17923	4746
Світова пропозиція	408946	824516	415387	861666	422479	924675	624062	747542
Світовий попит	426916	605654	445365	612984	464952	619876	637000	747000

Джерело: [33]

Втрачаючи свої позиції в тоннажі торговельного флоту, Україна продовжує залишатися серед лідерів у рейтингу держав - постачальників командного складу для міжнародного судноплавства, займаючи, за різними джерелами, 2-4 місце у світі. Ставлячись до держав - постачальників робочої сили, як це визначено у Конвенції ООН про умови реєстрації суден 1986, Україна має бути зацікавлена у збереженні цього потенціалу, і зобов'язана сприяти розвитку морської освіти та захисту інтересів своїх громадян, які приносять мільйонні інвестиції в розвиток держави.[33]

Таблиця 2.6

Кількість українських моряків на світовому ринку праці в період з 2005 по 2020

рр.

Рік \ Склад	2005	2010	2015	2020
Командний	14000	14000	28908	35400
Рядовий	24000	23000	36119	40000

*Джерело: [ 33]*

Дослідження BIMCO/ISF показало, що з урахуванням розвитку світової торгівлі та суднобудування додаткова потреба в морях порівняно з 2010 роком становитиме 4,5% у 2015 році, що в абсолютному вираженні становить 69 241 моряк, а у 2020 році – 2,3% ( 37 917 моряків). Проте ще існує дослідження Японського морського центру, прогноз якого відрізняється від попередньої інформації, яка представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Прогноз попиту на ринку працевлаштування моряків на 2015 і 2020 рр.

Рік	Japan Maritime Centre (JMC)	BIMCO/ISF		Дефіцит на основі прогнозу пропозиції BIMCO/ISF	
	Попит	попит	Пропозиція	JMC	BIMCO/ISF
2015	1 458 811	1 523 440	1 454 199	4 612	69 241
2020	1 569 148	1 593 198	1 555 281	13 867	37 917

*Джерело: Створено автором на основі [34]*

## **2.2. Вибір стратегії конкурентного позиціонування в системі ринка морської торгівлі.**

Конкурентне позиціонування відноситься до стратегічного процесу, за допомогою якого підприємство створює унікальну та цінну позицію на ринку, відмінну від позиції конкурентів. Це означає, що компанія вирішує, яким чином вона буде відомою та вигідною для своїх клієнтів.

Конкурентне позиціонування базується на розумінні потреб та вимог споживачів, а також на аналізі конкурентного оточення. Воно передбачає надання унікальних продуктів або послуг, які відповідають потребам клієнтів та пропонують переваги в порівнянні з конкурентами.

Основна мета конкурентного позиціонування полягає в тому, щоб стати першим вибором для клієнтів у відповідному ринковому сегменті. Це досягається шляхом розробки унікального маркетингового пропозиції (unique

selling proposition, USP), яка може включати ціну, якість, інновації, обслуговування або інші чинники, що відрізняють підприємство від конкурентів.

Оскільки конкурентне середовище постійно змінюється, ефективне конкурентне позиціонування вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу конкурентів та швидкого реагування на зміни. Компанії, які успішно займають позицію лідера відносно своїх конкурентів, часто виявляються більш стійкими та здатними досягати успіху на тривалий термін.

Важливо зазначити, що конкурентне позиціонування є індивідуальним для кожного підприємства та залежить від його стратегії, ресурсів та умов ринку. Однак, незалежно від обраних методів, основна ідея полягає в забезпеченні того, щоб підприємство було визнане як унікальне та цінне для своїх клієнтів у порівнянні з конкурентами.

Конкурентне позиціонування має важливу роль для підприємств морського транспорту. Оскільки ця галузь є досить конкурентною, зайняття унікальної та цінної позиції на ринку може бути ключовим чинником успіху.

Особливі риси конкурентного позиціонування для підприємств морського транспорту включають:

1. Унікальна мережа і маршрути: Підприємство може відзначитись зручним розташуванням терміналів, а також широкою мережею морських маршрутів. Це може забезпечити швидке та зручне обслуговування клієнтів, зменшити витрати на перевезення та забезпечити зв'язок з великою кількістю портів.

2. Висока якість обслуговування: Підприємство може відзначитись високою якістю обслуговування, яка включає швидкість доставки, точність виконання розкладів та загальну задоволеність клієнтів. Це може виявитись вирішальним фактором при виборі перевізника.

3. Екологічна стійкість: У теперішній час, екологічна стійкість стає все важливішою у людському житті та бізнесі. Підприємство морського транспорту

може зайняти конкурентну позицію, пропонуючи екологічно чисті рішення, такі як використання екологічно чистих палив та технологій, а також додержання міжнародних стандартів екологічної безпеки.

4. Інновації та технологічний прогрес: Підприємство може відрізнятись від конкурентів, пропонуючи інноваційні та технологічно вдосконалені рішення. Це може включати автоматизацію процесів, використання аналітики даних для ефективного планування маршрутів та використання новітніх суднових технологій.[35]

Морська торгівля для України – це не лише можливість ефективного вивозу та ввезення товарів, але й стратегічна перевага в глобальному економічному просторі. Вибір правильної стратегії конкурентного позиціонування є ключовим фактором для розбудови відносин із світовими партнерами та підтримання стабільності в економіці країни. Однією з ключових концепцій є "партнерство з морем," що передбачає налагодження ефективної співпраці між всіма галузями морського транспорту.

Основні конкурентні стратегії, а також їх переваги та обмеження для морського транспорту представлені в таблиці 2.8:

Таблиця 2.8

Конкурентні стратегії	Переваги	Обмеження
Лідерство вартості	1. Здатність до надання послуг за низькою ціною може привести до приваблення більшої кількості клієнтів; 2. Можливість витратити менше на операції та інфраструктуру.	1. Може бути важко підтримувати стабільні витрати в умовах змінення цін на паливо та інші ресурси; 2. Ризик зниження якості обслуговування та інновацій при фокусуванні на вартостях.

Диференціація	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність надавати унікальні послуги може відокремити підприємство від конкурентів;</li> <li>2. Може створити вірність клієнтів через визнання бренду та якості обслуговування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення витрат на дослідження та розвиток для збереження унікальності;</li> <li>2. Недоцільність в умовах ринкового насичення та високої конкуренції.</li> </ol>
Фокусування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Може дозволити більш глибоко відповідати потребам конкретного сегмента ринку;</li> <li>2. Зменшення конкуренції в обраному сегменті.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від вибраного сегменту ринку може виявитися ризикованою у випадку його зменшення або зміни;</li> <li>2. Може бути важко підтримувати конкурентоспроможність в інших сегментах ринку.</li> </ol>
Стратегія гнучкості та інновацій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;</li> <li>2. Спроможність впроваджувати нові технології та підходи до оптимізації процесів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великі витрати на дослідження та розвиток;</li> <li>2. Ризик невдач у випадку невдалого впровадження інновацій.</li> </ol>

*Джерело: розроблено автором на основі [35]*

Аналіз внутрішніх можливостей та обмежень морського транспорту України, а також зовнішнього середовища, включаючи ринкові умови, технологічні тенденції та конкуренцію, може допомогти визначити оптимальні стратегії для розвитку цього сектору. Таблиця 2.9

Таблиця 2.9

Категорія	Підкатегорія	Можливості/Обмеження/Ситуація
Внутрішні можливості	Географічне положення	Розташування біля Чорного та Азовського морів створює можливість для розширення міжнародних торговельних маршрутів
Внутрішні можливості	Інфраструктура портів	Наявність розвинутої інфраструктури портів може сприяти збільшенню обсягу вантажу та покращенню обслуговування
Внутрішні можливості	Транспортні зв'язки	Розвиток мультимодальних транспортних зв'язків може підвищити ефективність перевезення вантажів
Внутрішні можливості	Торговельні відносини	Розвиток торговельних відносин з іншими країнами може привести до збільшення обсягу та різноманітності перевезень
Внутрішні обмеження	Недостатня модернізація	Застаріла техніка та інфраструктура можуть призводити до зниження ефективності та конкурентоспроможності
Внутрішні обмеження	Корупція та бюрократія	Проблеми з корупцією та бюрократією можуть ускладнювати нормальну експлуатацію та розвиток морського транспорту
Внутрішні обмеження	Екологічні питання	Строгі екологічні стандарти можуть стати обмеженням для розвитку та експлуатації портів інфраструктур
Зовнішнє середовище	Ринкові умови	Зростання глобальної торгівлі може створювати нові можливості для розширення вантажних перевезень
Зовнішнє середовище	Технологічні тенденції	Впровадження нових технологій у логістиці та перевезенні може

		підвищити ефективність та конкурентоспроможність
Зовнішнє середовище	Геополітичні фактори	Геополітичні події можуть вплинути на ринкові умови та торговельні маршрути
Конкуренція	Конкуренція від інших портів	Конкуренція з іншими портами у регіоні може визначати ступінь привабливості українських портів для перевізників
Конкуренція	Глобальні перевізники	Великі глобальні перевізники можуть визначати умови та ціни для морських перевезень
Конкуренція	Логістичні компанії	Розвиток логістичних компаній може вплинути на організацію та оптимізацію перевезень

Таблиця 2.9 Аналіз можливостей та обмежень морського транспорту України.

*Джерело: розроблено автором на основі [35]*

На основі проведеного аналізу можливостей та обмежень морського транспорту України та зовнішнього середовища, можна врахувати кілька стратегічних напрямків, які можуть бути розглянуті. Обрана стратегія повинна враховувати конкретні характеристики та особливості морської транспортної системи України, а також відповідати умовам ринку та глобальним тенденціям.

Стратегія "Диференціація та інновації" може бути важливою для розвитку морського транспорту України. Розглянемо цю стратегію у Схемі. 2.1.

Схема 2.1

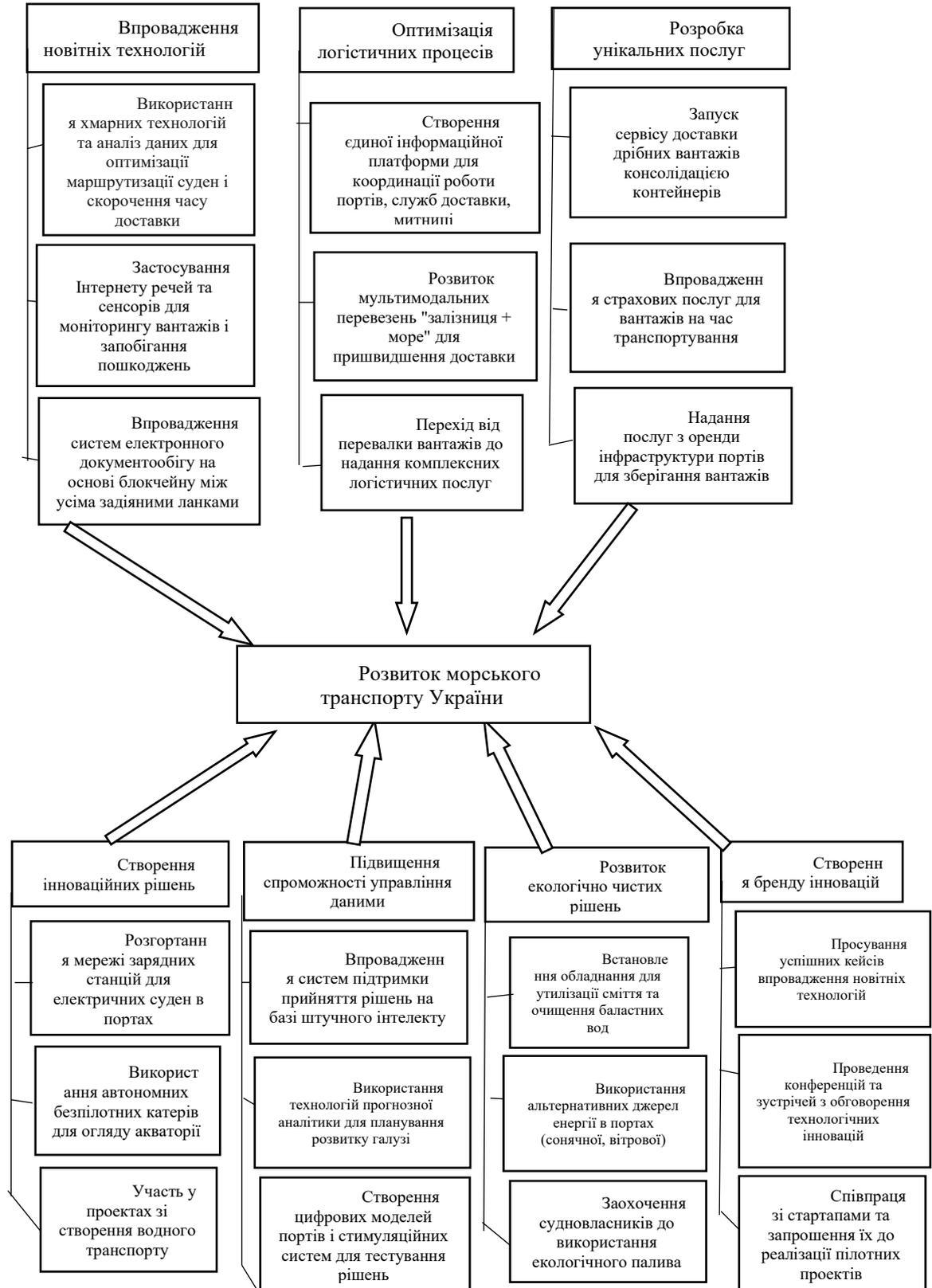


Схема 2.1 Стратегія "Диференціація та інновації"

Джерело: Розроблено автором на основі [35]

Запропоновані напрями диференціації шляхом оптимізації логістики, розробки унікальних послуг та створення інноваційних рішень дозволять виділити морську галузь серед регіональних конкурентів. При цьому фокус на інноваціях, новітніх технологіях та екологічній модернізації відповідатиме світовим тенденціям сталого розвитку транспорту, покращить операційну ефективність портів і зміцнить позитивний імідж галузі. Загалом, реалізація даної стратегії потребує порівняно невисоких інвестицій, а очікуване зростання якісних показників роботи морських портів сприятиме швидкій окупності та істотно позначиться на розвитку економіки України та її експортного потенціалу.

### **2.3. Прийняття раціональних рішень в портової інфраструктурі в умовах ризику.**

При прийнятті раціональних рішень в структурі підприємства необхідно враховувати негативний вплив зовнішнього середовища на ефективне позиціонування.

Для цього в кваліфікаційній бакалаврській роботі пропонуємо оцінити ступень впливу державного ризику на функціонування підприємства «Морський Торгівельний Порт «Южний»».

Базою розрахунку є звіт « Пояснювальна Записка До Фінансового Плану Державного Підприємства «Морський Торгівельний Порт Южний» на 2022 рік».

Фінансові показники ДП "Морський Торгівельний Порт «Южний»» зображені в Таб. 2.10.

Таблиця 2.10

Ebitda	463 240 тис. грн.	
Чистий прибуток	208 370 тис. грн.	
Всього доходів	2 492 945 тис. грн.	

Таблиця 2.10. Фінансові результати роботи на 2022 рік.

Джерело: [36]

SWOT- аналіз ДП "Морський Торгівельний Порт «Южний» рік  
представлений у (Таблиця 2.11.)

Таблиця 2.11

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Інфраструктура та Модернізація. Значні інвестиції в будівництво та модернізацію інфраструктури, включаючи будівництво складів, комплексу вагоноперекидача, та оновлення перевантажувального обладнання.</li> <li>Фінансова Стабільність. Наявність фінансового резерву та фонду розвитку, що забезпечує стабільність інвестицій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Обмеженість Ремонтних Коштів. Сума, спрямована на ремонт, може бути недостатньою для вирішення всіх проблем і підтримання всіх потужностей.</li> <li>Залежність від Амортизації. Значна частина фінансування капітальних інвестицій здійснюється за рахунок амортизації, що може створити обмеження в розширенні.</li> </ol>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Розвиток Логістичних Послуг. Розширення логістичних послуг може призвести до додаткового доходу та залучення нових клієнтів.</li> <li>Використання Інновацій. Інвестиції у високотехнологічне обладнання та інноваційні рішення можуть підвищити ефективність операцій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Геополітичні Ризики. Геополітичні аспекти можуть вплинути на стабільність та безпеку міжнародних торгівельних маршрутів.</li> <li>Збільшення Конкуренції. Зростання конкуренції від інших портів може позначитися на частках ринку та тарифах.</li> <li>Зміни в Регуляторному Середовищі. Зміни в регуляторному середовищі можуть призвести до збільшення витрат та адаптації до нових стандартів.</li> </ol>

Таблиця 2.11. SWOT- аналіз ДП "Морський Торгівельний Порт «Южний».

Джерело: Розроблено автором на основі [37]

Після проведеного SWOT-аналізу стало очевидним, що ДП "Морський Торгівельний Порт «Южний» має численні сильні сторони, включаючи великі інвестиції в інфраструктуру, фінансову стабільність та високий рівень вантажопереробки. Однак існують певні слабкі сторони, такі як обмеженість ремонтних коштів та залежність від амортизації.

Можливості для розвитку включають розширення логістичних послуг та використання інновацій, що може призвести до залучення нових клієнтів та оптимізації операцій.

Загрози, такі як геополітичні ризики та зміни в регуляторному середовищі, вимагають уважного моніторингу та стратегічного планування.

Для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку, ДП "Морський Торгівельний Порт «Южний» повинен максимізувати свої переваги, ефективно управляти слабкими сторонами та гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Порівняльний аналіз відсотків зростання фінансово-економічних показників ДП «МТП «Южний» в плані на 2022 рік у порівнянні з макропоказниками, зазначеними у Постанові Кабінету Міністрів України від 31.05.2021 № 586 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки». Таб. 2.12.

Таблиця 2.12

Таблиця 2.12. Порівняльний аналіз відсотків зростання фінансово-економічних показників ДП «МТП «Южний»

Показники	план 2021	Очік. факт 2021	план 2022	% зростання по плану на 2022 р. до плану 2021 р.	% зростання по плану на 2022 р. до очік. факту 2021р.	прогнозні макропоказники на 2022 р.
Чистий дохід	2 156 180	2 321 889	2 461 510	114,2	106,0	107,8
Собівартість	1 540 800	1 642 374	1 783 745	115,8	108,6	107,8
Середньомісячна заробітна плата	25 044	27 735	30 625	122,3	110,4	112,5*

*Джерело: [36]*

Зробимо оцінку розміру втрати прибутку державного підприємства "Морський Торгівельний Порт «Южний» пов'язаної з причинами :

де П1- Воєнний ризик;

П2 - Економічний ризик;

П3 - Поява нової стивідорної компанії.

Силу впливу причин оцінемо з урахуванням методу експертних оцінок по 3х бальній шкалі.

Де Найбільший вплив – 3 бали;

Найменший вплив – 1 бал.

Втрати ДП "Морський Торгівельний Порт «Южний» під негайним впливом зовнішнього середовища з урахуванням перерахованих причин становлять:

П1 – 35%;

П2 – 20%;

П3 – 2%.

Дані для розрахунків наведені в Таб. 2.13.:

Причина	Позначення	П1	П2	П3
Вплив на фактор	$\Phi_i$	3	2	1
Втрати	$S_i$	121 817,5 тис. грн.	69 610 тис. грн.	6 961 тис. грн.
Частка втрат в сукупних втратах	$d(S)_i$	0,614	0,350	0,036
Імовірність появи причини	$П_{ki}$	0,5	0,3	0,2
Середньозважена втрата	- $S_i$	60 908,7 тис. грн.	20 883 тис. грн.	1392,2 тис. грн.
Імовірність втрати доходу через П	$S_d$	0,307	0,105	0,007
Імовірність втрати доходу в результаті впливу всіх причин				41,9%
Середня величина втрат в результаті впливу причин				83 183,9 тис. грн.

Імовірність появи причини:

(2.1)

$$P_{ki} = \frac{\Phi_i}{\sum_{i=1}^n \Phi_i},$$

де  $\Phi_i$  – вплив на фактор.

$$P_1 = \frac{3}{6} = 0,5$$

$$P_2 = \frac{2}{6} = 0,3$$

$$P_3 = \frac{1}{6} = 0,2$$

Середньозважена втрата:

(2.2)

$$S_i = S_i \cdot P_{ki},$$

де  $S_i$  – втрати в результаті причин,

$P_{ki}$  – ймовірність появи причини.

$$P_1 = 121\,817,5 \cdot 0,5 = 60\,908,7 \text{ тис. грн.}$$

$$P_2 = 69\,610 \cdot 0,3 = 20\,883 \text{ тис. грн.}$$

$$P_3 = 6\,961 \cdot 0,2 = 1\,392,2 \text{ тис. грн.}$$

Імовірність втрати доходу через П:

(2.3)

$$S_d = d(S_i) \cdot P_{ki},$$

де  $d(S_i)$  – частка втрат в сукупних втратах.

$$P_1 = 0,614 \cdot 0,5 = 0,307$$

$$P_2 = 0,350 \cdot 0,3 = 0,105$$

$$P_3 = 0,036 \cdot 0,2 = 0,007$$

Імовірність втрати доходу в результаті впливу всіх причин:

(2.4)

$$S_d^{\text{общ}} = \sum_{i=0}^n S_{di},$$

$$S_d^{\text{общ}} = 0,307 + 0,105 + 0,007 = 0.419 = 41,9\%$$

Середня величина втрат в результаті впливу причин:

(2.5)

$$S^{\text{общ}} = \sum_{i=1}^n \bar{S}_i,$$

$$S^{\text{общ}} = 60\,908,7 + 20\,883 + 1\,392,2 = 83\,183,9$$

Згідно з зробленої оцінки розміру втрати прибутку ДП "Морський Торгівельний Порт «Южний» пов'язаної з причинами: воєнного ризику, економічного ризику, появи нової стивідорної компанії отримано результат: Імовірність втрати доходу в результаті впливу всіх причин - 41,9%, Середня величина втрат в результаті впливу причин - 83 183,9 тис. грн.

## **РОЗДІЛ 3**

### **БЕЗПЕКА ТА ВИЖИВАННЯ НА МОРІ**

#### **3.1. Призначення та зміст систем управління безпекою судноплавних компаній і суден.**

Система управління безпекою є комплексом взаємопов'язаних елементів та процесів, спрямованих на забезпечення безпеки в певній діяльності чи об'єкті. Основною метою системи управління безпекою є визначення, контроль та мінімізація ризиків та небезпек для забезпечення безпечних умов роботи або функціонування системи.

Головні завдання систем управління безпекою в судноплавних компаніях і на судах:

Визначення ризиків та загроз. Системи управління безпекою повинні ідентифікувати та аналізувати потенційні ризики та загрози для безпеки суден, екіпажу та оточуючого середовища.

Розробка та Впровадження Політик та Стандартів Безпеки. Проектування та реалізація політик та стандартів, які визначають структуру та процеси безпеки в компанії та на судах.

Організація Навчань та Підготовки. Забезпечення ефективної системи навчання для персоналу компанії та членів екіпажу суден, спрямованої на усунення недоліків та підвищення рівня свідомості з безпеки.

Ведення Системи Моніторингу та Аналізу. Впровадження механізмів для постійного моніторингу та аналізу даних щодо безпеки, щоб вчасно виявляти та виправляти відхилення

Реагування на Надзвичайні Ситуації. Розробка ефективних процедур та планів реагування на надзвичайні ситуації для забезпечення максимальної безпеки під час кризових ситуацій.

Забезпечення Відповідності Нормативам та Законодавству. Виконання всіх вимог міжнародних стандартів, конвенцій та національного законодавства, які стосуються безпеки в морському транспорті.[38]

Ключові компоненти систем управління безпекою включають в себе:

1. Політику безпеки. Визначає стратегічні цілі та принципи системи управління безпекою. Створює фреймворк для розробки стандартів та процедур безпеки, відображає зацікавленість керівництва в безпеці та встановлює основні принципи для всієї організації.
2. Процедури та Інструкції. Визначає конкретні дії та методи, які слід приймати для запобігання небезпеці та реагування на неї. Створює структурований підхід до безпеки, забезпечує чіткі вказівки для персоналу та допомагає уникнути непорозумінь.
3. Відповідальність. Визначає ролі та обов'язки різних рівнів персоналу у виконанні безпекових завдань. Забезпечує, що кожен учасник має чітку відповідальність за безпеку в межах своєї компетенції, сприяє розподілу обов'язків та забезпечує відповідальність за безпеку на всіх рівнях.
4. Навчання та Підготовка. Забезпечує навчання персоналу з правил та процедур безпеки, а також підготовку до надзвичайних ситуацій. Підвищує обізнаність персоналу з безпековими аспектами, розвиває навички реагування на небезпеку та зменшує ризик людського фактору.[39]

Кожен з цих елементів взаємодіє для створення повноцінної системи управління безпекою. Політика визначає напрямки, процедури та інструкції надають конкретні кроки, відповідальність розподіляє обов'язки, а навчання забезпечує навички та знання. Спільна робота цих компонентів допомагає забезпечити ефективну та безпечну діяльність організації.

Огляд конкретних вимог та використання систем управління безпекою на судах.

МАРПОЛ (Міжнародна конвенція з запобігання забрудненню суден морського середовища): Вимоги до управління викидами судновими системами та процедур збереження довкілля на суднах.

SOLAS (Міжнародна конвенція з безпеки життя на морі). Вимоги до стандартів безпеки та обладнання на суднах, включаючи системи управління пожежами, системи виявлення та боротьби з аваріями.

ISPS (Міжнародний кодекс з безпеки корабельних об'єктів та портів): Вимоги до безпеки суден та портових об'єктів, включаючи рекомендації щодо обов'язкових систем управління безпекою та планів відповіді на інциденти.

IMSBC (Міжнародний кодекс з небезпеки та вимог до безпеки при перевезенні сировини і товарів): Вимоги щодо безпеки при транспортуванні та обробці вантажу на суднах, зокрема, врахування ризиків та запобігання нещасним випадкам.

ISM (Міжнародний кодекс управління безпекою із судноплавству та запобіганням забрудненню): Вимоги до впровадження системи управління безпекою та запобігання забрудненню на борту суден.[40]

Взаємодія та координація між різними системами управління безпекою на суднах є ключовим елементом для забезпечення ефективності та безпеки морської діяльності.

### **3.2. Основні визначення і завдання охорони праці. Заходи, що спрямовані на збереження життя, здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності.**

Охорона праці - це система заходів, спрямованих на забезпечення безпеки, здоров'я та працездатності працівників під час трудової діяльності. Ця система включає в себе різноманітні заходи та політики, які спрямовані на уникнення травм, професійних захворювань, а також на створення безпечного і здорового робочого середовища. Охорона праці також передбачає впровадження навчання

та нагляд за дотриманням правил та процедур, спрямованих на мінімізацію ризиків та небезпек на робочому місці. Основна мета охорони праці — забезпечити безпеку та здоров'я працівників, а також покращити умови їхньої праці.

Безпека праці – це стан виробничого середовища та трудового процесу, при якому виключається можливість травмування чи захворювання працівників.

Гігієна праці - наука та практика, що вивчає умови праці, вплив шкідливих факторів на організм людини, та розробляє заходи для підтримання та зміцнення здоров'я працівників.[41]

Завдання охорони праці:

- Збереження життя та здоров'я працівників. Основне завдання — уникнення травматизму, професійних захворювань та інших негативних наслідків трудової діяльності.
- Створення безпечних умов праці: Організація робочих місць та процесів так, щоб усунути чи мінімізувати ризики та небезпеки.
- Проведення навчань та підвищення кваліфікації: Забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для безпечного виконання своїх обов'язків.
- Медичний контроль та профілактика: Виявлення та запобігання захворюванням, пов'язаним з трудовою діяльністю, а також медичний нагляд за станом здоров'я працівників.
- Забезпечення безпеки в аварійних ситуаціях: Розробка планів та заходів для ефективного реагування на надзвичайні ситуації та аварії.
- Вивчення та оцінка ризиків: Аналіз потенційних ризиків для здоров'я та безпеки працівників з метою їхнього управління та зниження.
- Дотримання вимог законодавства: Забезпечення виконання вимог законодавства щодо охорони праці та безпеки на роботі.

- Сприяння формуванню позитивної організаційної культури: Розвиток ефективної системи цінностей та норм, спрямованих на підтримку безпеки та здоров'я працівників.
- Аналіз та вдосконалення системи охорони праці: Постійний моніторинг та аналіз ефективності заходів з охорони праці з метою їхнього удосконалення.
- Залучення працівників до управління безпекою: Активна участь працівників у формуванні та вдосконаленні системи охорони праці.[42]

Заходи, спрямовані на збереження життя, здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності:

Організаційні заходи: Розробка та впровадження ефективних систем управління охороною праці. Визначення відповідальних осіб за впровадження та контроль заходів з безпеки на робочому місці.

Технічні заходи: Застосування сучасних технічних засобів та обладнання, які відповідають високим стандартам безпеки. Регулярна перевірка та технічне обслуговування обладнання для попередження можливих аварій.

Медичні заходи: Проведення регулярних медичних оглядів та обстежень працівників. Надання доступу до першої допомоги та медичного обслуговування на робочому місці.

Психологічні заходи: Організація тренінгів та семінарів з психологічного здоров'я на роботі. Встановлення механізмів для виявлення та реагування на стресові ситуації.

Навчання та тренінги: Проведення регулярних навчань з безпеки праці та правил дії в екстрених ситуаціях. Організація тренінгів з евакуації та дій в надзвичайних ситуаціях.

Ергономічні заходи: Адаптація робочих місць та обладнання до фізіологічних можливостей працівників. Застосування ергономічних принципів у дизайні робочих приміщень та інструментів.

Контроль та аудит: Проведення регулярних аудитів систем управління охороною праці для визначення ефективності заходів. Визначення та аналіз інцидентів для вдосконалення систем безпеки на робочому місці.

Психологічна безпека на робочому місці. Психологічна безпека на робочому місці є ключовим елементом сталого розвитку організацій та забезпечення добробуту працівників. Для розуміння цього питання розглянемо основні аспекти, що визначають психологічну безпеку на роботі.

Стресові ситуації на роботі. Стрес на роботі може виникати з різних причин, таких як велика робоча навантаженість, конфлікти в колективі, невизначеність завдань та інші фактори. Дослідження впливу стресу на психічне та фізичне здоров'я працівників вказують на необхідність розробки системи управління стресом та його передбачення.

З метою зниження ризиків стресу слід розглядати: Впровадження тренінгів та семінарів для працівників з технік керування стресом та відновлення психічного благополуччя. Розробка системи консультування та психологічної підтримки для працівників, які можуть стикатися із стресовими ситуаціями.

Комунікаційний клімат. Позитивний комунікаційний клімат є важливим фактором психологічної безпеки. Здатність вільно обмінюватися інформацією, висловлювати думки та почування сприяє створенню емоційного комфорту серед працівників.[43]

Для покращення комунікаційного клімату рекомендується:

Розвиток комунікаційних навичок. Організація тренінгів для працівників щодо ефективного спілкування та слухання.

Створення відкритих механізмів зворотнього зв'язку. Забезпечення можливості для працівників висловлювати свої ідеї та відгуки без страху негативних наслідків.[44]

Враховання цих аспектів сприятиме створенню психологічно безпечного середовища на робочому місці, що, в свою чергу, сприятиме забезпеченню загального благополуччя та підвищенню працездатності працівників.

### 3.3. Методи та принципи гасіння пожеж на суднах.

Безпека на судні є пріоритетним завданням у морському та водному транспорті. Однією з найважливіших аспектів забезпечення безпеки є ефективні методи та принципи гасіння пожеж, оскільки вони визначають успішність контролю над вогнем та забезпечують безпеку екіпажу, пасажирів та вантажу на судні.

Для розуміння та ефективного гасіння пожеж на суднах, необхідно класифікувати їх за різними критеріями та визначити основні види пожеж, які можуть виникнути в морському середовищі.

За джерелом виникнення пожеж:

- Машинний відсік. Пожежі, що виникають у двигунах, генераторах або іншому обладнанні машинного відсіку.
- Вантажні відсіки. Пожежі, пов'язані із вантажем або його упаковкою, що може бути загрозливим.
- Спальні та проживальні відсіки. Пожежі, що можуть виникнути в каютах, готелях та інших житлових приміщеннях на судні.

За природою горіння:

- Клас А (Тверді речовини). Пожежі, які виникають з горіння твердих матеріалів, таких як дерево, папір або текстиль.
- Клас В (Рідини). Пожежі, спричинені горінням рідин, наприклад, паливних матеріалів або масел.
- Клас С (Гази). Пожежі, які виникають внаслідок горіння газоподібних речовин.

За місцем виникнення:

- На відкритому повітрі. Пожежі, які виникають на відкритому морі або на судні, де відсутні обмеження.
- Всередині судна. Пожежі, що виникають всередині різних відсіків або приміщень на судні.

Враховуючи ці класифікації, можна розробити ефективні стратегії гасіння для різних видів пожеж та максимально зменшити можливі ризики для безпеки судна та його екіпажу.[45]

Однією з ключових мет в системі гасіння пожеж на судні є збереження життя та безпеки всіх осіб на борту. Для досягнення цієї мети важливо дотримуватися принципів:

- Швидке виявлення пожежі. Використання автоматизованих систем виявлення пожежі та диму для оперативного реагування на виникнення вогню.
- Ефективна евакуація. Розробка та впровадження планів евакуації екіпажу та пасажирів для швидкого та безпечного виходу з судна.
- Застосування безпечних зон. Організація на судні зон, які можуть служити врятованим місцями, де екіпаж та пасажирів можуть очікувати допомоги.[46]

Розглянемо різні методи гасіння пожеж та їхні особливості.

Використання водяних струменів. Водяні струмені залишаються одними з основних інструментів для гасіння пожеж на судах. Вони можуть бути подані вручну через водяні пожежні труби чи автоматичні системи оприскування. Важливо враховувати, що вода може бути неефективною для гасіння пожеж, пов'язаних з пальними рідинами або газами.

Системи газового гасіння. Використання газів, таких як CO<sub>2</sub>, для гасіння пожежі. Газ витісняє кисень і пригнічує вогонь. Цей метод ефективний у випадках, коли воду не можна використовувати, наприклад, в електроприладах або батарейних відсіках.

Використання безпілотних літальних апаратів (дронів). Дрони можуть бути використані для подання вогнегасних речовин або для отримання інформації про розмір та розподіл пожежі в недоступних місцях.

Автоматизовані системи гасіння. Використання сучасних технологій для розробки автоматизованих систем гасіння, які реагують на сигнали виявлення пожежі та надають інтелектуальний підхід до гасіння вогню.[47]

Ефективність систем гасіння пожеж на суднах визначається не лише вибором методів, але й рівнем підготовки та навичок екіпажу. Забезпечення безпеки вимагає систематичного тренування та підготовки для швидкого та професійного реагування на виникнення пожеж.

Симуляція пожеж. Проведення пожежних вправ та симуляцій, щоб навчити екіпаж розпізнавати та ефективно реагувати на пожежі різного типу.

Робота з вогнегасниками та іншим обладнанням. Проведення тренувань із використання різних вогнегасних приладів, щоб екіпаж був повністю знайомий із сучасними засобами гасіння. Сценарії евакуації. Проведення тренувань, які моделюють ситуації евакуації з різних відсіків та палуб судна.

Підвищення кваліфікації. Участь у курсах, які охоплюють аспекти безпеки на морі та основи гасіння пожеж на суднах.

Інформаційне забезпечення. Періодичні брифінги та навчання, що надають екіпажу актуальні знання щодо процедур гасіння та надзвичайних ситуацій.

Використання віртуальних симуляторів. Застосування технологій віртуальної реальності для тренування екіпажу у відповіді на пожежні сценарії.[48]

Розглянуті різноманітні аспекти, спрямовані на забезпечення ефективності та безпеки гасіння пожеж у морському середовищі.

Підкреслено важливість виявлення та локалізації пожежі на ранніх стадіях з використанням сучасних систем виявлення та систем автоматичного гасіння. Запровадження вогнегасних та ізоляційних заходів сприяє подоланню пожежі та забезпечує безпеку екіпажу та пасажирів. Узагальнюючи, система гасіння пожеж на суднах вимагає комплексного підходу, що включає технічні заходи, професійну підготовку екіпажу та використання інноваційних технологій. Це

дозволяє забезпечити найвищий рівень безпеки у морському транспорті та підтримує безперебійність трудової діяльності на суднах.

## ВИСНОВКИ

Важливою частиною проблеми ризику є організаційні аспекти управління ризиками. Кожне підприємство, а особливо стратегічно важливий для держави порт, повинен мати орган управління ризиками з відповідними оперативними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами. Однією з найважливіших умов успішної діяльності порту є вміння ідентифікувати ризики. Це необхідна умова для визначення оптимального розподілу ризиків між різними суб'єктами відповідно до їх здатності до управління ризиками та готовності йти на ризик.

У більшості випадків, коли говорять «ризик», вони мають на увазі можливість або ймовірність виникнення потенційних несприятливих подій або ймовірність того, що фактичні результати будуть відрізнятися від очікуваних. З іншого боку, «екологічний ризик» означає ймовірність несприятливих екологічних наслідків змін природних об'єктів і факторів. Ризиком вважається ймовірність настання виняткових подій протягом певного періоду часу, виражена кількісними параметрами. Частіше розглядається техногенний аспект екологічного ризику - ймовірність техногенних аварій, які можуть завдати значної шкоди навколишньому середовищу або здоров'ю людей. Деякі ризики є специфічними, інші неможливо визначити окремо. Є професійні ризики - ризик професійних захворювань.

Виробничий ризик безпосередньо пов'язаний з господарською діяльністю порту: ризик упущеної вигоди у випадках, коли заплановані або очікувані вантажі чи транспортні засоби не прибудуть до порту, ризики, пов'язані зі збоєм зберігання або крадіжкою вантажу, ризики, пов'язані з тим, що - продуктивна зупинка транспорту (вільних причалів, вантажів, вільних складських місць, суміжного виду транспорту, гідрометеорологічні фактори тощо), ризики, пов'язані з неефективним управлінням портом, що призводить до втрати клієнтської бази, ослаблення конкурентоспроможності порту, технологічні

ризика (недостатня надійність перевантажувального обладнання, причальних споруд, організації вантажно-розвантажувальних процедур тощо)

Процес управління ризиками складається з наступних етапів: планування, ідентифікація ризиків, аналіз та оцінка ризиків, прийняття рішень щодо прийнятності та доцільності зниження ризиків, розробка стратегії та тактики управління ризиками, моніторинг ризиків, ефективність управління ризиками, ретроспективний аналіз та документація.

Для кількісної оцінки ризиків проекту існують такі методи: метод коригування ставки дисконтування, метод аналізу впливу окремих факторів (аналіз чутливості), аналіз загальної дії факторів (сценарний аналіз), імітаційне моделювання. метод. Різноманітність ситуацій невизначеності в портовій діяльності унеможлиблює використання кожного підходу як інструменту аналізу ризиків, але найбільш перспективними для практичного використання є методи сценарного аналізу та імітаційного моделювання, які можна доповнювати або інтегрувати з іншими методами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боголюбов В. Стратегія сталого розвитку. Київ, 2018. 328 с.
2. Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес-середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій: міжнародна колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г.Г. Савіної. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. – 308 с.
3. Малюта Л. Екологічне управління та безпека бізнесу: курс лекцій. Тернопіль : к.е.н., асист. Шерстюк Р.П. к.е.н., доц. Малюта Л.Я. к.е.н., ст. викл. Мельник Л.М., 2017. 338 с.
4. Жихарева В. В., Ястребний В. М. Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 70-81.
5. Knight, F. H. *Selected Essays by Frank H. Knight* / Knight, F. H. // edited by Emmett Ross B. Chicago : University of Chicago Press. – 1999. – 110 P.
6. Заржицький, О.С. Актуальні проблеми правового забезпечення екологічної політики України (теоретичні аспекти) [Текст]: моногр. / О.С. Заржицький. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 200 с.
7. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Василенко Л.П. С40 Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник. – Кіровоград: КНТУ, 2015.- 280 с.
8. Кравчук О. М. К 77 Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. / О. М. Кравчук, В. П. Лещук.– К.: Центр учбової літератури, 2009.– 508 с.
9. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, ротاپронт, 2013 р. – 194 с. Fridman M. The Lag in the Effect of Monetary Policy // *J. of Political Economy*. 1961. October.
10. Дохід підприємства. Прибуток, його призначення, розподіл і

перерозподіл - Studentam.net.ua. Авторські реферати, курсові та дипломні роботи. Онлайн бібліотека підручників. - Studentam.net.ua. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4498/132/> (дата звернення: 14.12.2023).

11. Поняття і види ефективності: економічна суть і загальна методологія визначення. Освіта.UA. URL: [https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19420/](https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19420/) (дата звернення: 14.12.2023).

12. Коефіцієнт оборотності активів. Фінансовий аналіз та висновок. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/288-oborotnist-aktiviv> (дата звернення: 14.12.2023). Курс економіки / Под ред. Б.А. Райзберга. – М., 1997. – С. 559.

13. Kuznets KhNUE Personal Learning Systems. URL: [https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/252385/mod\\_resource/content/1/Тема%2008.pdf](https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/252385/mod_resource/content/1/Тема%2008.pdf) (дата звернення: 14.12.2023).

14. Термін доставки вантажу різними видами транспорту. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/72886/logistika/termin\\_dostavki\\_vantazhu\\_riznimi\\_vidami\\_transportu](https://pidru4niki.com/72886/logistika/termin_dostavki_vantazhu_riznimi_vidami_transportu) (дата звернення: 14.12.2023).

15. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 204 с.

16. Т.Ю. Пастухова | Ефективна економіка №9 2012. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396> (дата звернення: 14.12.2023).

17. Осипов В.І. Економіка підприємства [Текст]/В.І. Осипів. - Одеса.: Маяк, 2005. -720 с.

18. Балан О.С. Концентрація цілей і завдань судноплавних компаній за умовами ринку морської торгівлі / О.С. Балан, О.А. Липинська, С.Ю. Стахов // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2022. – № 4 (62). – С. 77-82. – <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/77.pdf>. DOI:10.15276/ETR.042

022.9. DOI: 10.5281/zenodo.7949330.

19. Управління проектами: навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – Суми: Університетська книга, 2014. – 272 с.

20. Шиба О. А. Взаємозв'язок розвитку транспортної інфраструктури та економічного зростання / О. А. Шиба // Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини». – 2016. с. 296.

21. Паршин В.Г. Морський транспорт [Текст]/В.Г. Паршін, А.А. Романенко, В. К. Соколов. Наука, 1987. - 258 с.

22. Терещенко О.О. Антикризова фінансове управління на підприємстві [Текст]: монографія / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.

23. Гейця В. Соціально-економічний стан України. Київ, 2009. 687 с.

24. Географія транспорту: Курс лекцій / Л. О. Маковецька. – Луцьк: Східноєвроп. націон. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. – 118 с.

25. Босняк М. Управління процесами та системами вантажних перевезень. Кривий Ріг, 2022.

26. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. — 312 с.

27. Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту. Колективна монографія /за редакцією В.Чимшир/. – Ізмаїл : ДІ НУ «ОМА» 2020 – Київ: Міленіум, 2020. 472 с.

28. Чернявський В. Сучасні проблеми морського транспорту та безпека мореплавства. Херсон, 2022.

29. Економіка транспорту [Текст]: навч. посібник // [В.Г. Коба, А.В. Шумійко, І.О. Новокрещенов та ін.]. — К.: КДАВТ, КНУЦА, 1999. — 258 с.

30. <http://www.sifservice.com/index.php/informatsiya/portyukrainy/morski-m-porty>

31. Петренко О. Бізнес-логістиката транспортні технології. Київ, 2022.

32. Уварова Н. В. Правове регулювання праці моряків за українським і міжнародним законодавством. Харків, 2021.

33. Global Supply of Seafarers. . International Chamber of Shipping Annual Review . Retrieved from <http://www.ics-shipping.org/docs/default-source/ICS-Annual-Review-/ics-annual-review.pdf?sfvrsn=10> [in English].

34. Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3, Т. 2.

35. Латкіна С. А., Ель М. П. Проблеми оптимізації організаційних процесів портової діяльності в Україні. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.. Вип. 3(03). С. 9.

36. Мандра В. Фінансовий план Державного підприємства «Морський торговельний порт «Южний» Южний, 2022.

37. Про впровадження Глобальної морської системи зв'язку під час лиха та для забезпечення безпеки мореплавства: наказ Міністерства транспорту України \ \ № 271 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 30. – Ст. 1145.

38. Про заходи щодо підвищення безпеки мореплавства: постанова Кабінету Міністрів України р. № 250. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/250-92-п> (втр. чин.).

39. Питання Державної адміністрації морського і річкового транспорту: постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2009 р. № 227 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 20. – Ст. 647.

40. Питання безпеки судноплавства України: постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.1998 р. № 2098 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 52. – С. 51.

41. Трюхан О.А. Профілактика нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань. Електронне наукове фахове видання «Порівняльно-аналітичне право». 2018. №2 С.33-35.

42. Сакун М. М., Москалюк І. В. Основи охорони праці. Навчально-методичний посібник.; ОДАУ. Кафедра безпеки життєдіяльності. Херсон: «Южполиграфсервис», 2013. 67 с.

43. Сакун М.М., Москалюк І.В., Нагорнюк В.Ф. Безпека життєдіяльності та основи охорони праці: Навчально-методичний комплекс для підготовки спеціалістів ступеня «бакалавр» III-IV рівнів акредитації для всіх напрямків підготовки. Одеса: Видавництво , 2017. 400 с.

44. Русаловський А. В. Правові та організаційні питання охорони праці : навч. посіб. 4-те вид., допов. і перероб. К.: Університет «Україна», 2009. 295 с.

45. Березуцький В. В. Основи професійної безпеки та здоров'я людини : підручник. Харків : НТУ «ХП», 2018. 553 с.

46. Державне управління охороною праці. Монографія / Ткачук К. Н., Зеркалов Д. В., Ткачук К. К., Полукаров Ю. О.К.: «Основа», 2013. 348 с.

47. Зеркалов Д.В. Безпека життєдіяльності та охорона праці. Монографія. К.: Основа, 2015. 978 с.