

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Рогозний Андрій Дмитрович

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
НА ТЕМУ  
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ  
МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник  
д.е.н., професор  
Сотниченко Л.Л.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Завідуючий кафедрою \_\_\_\_\_

Нормоконтроль \_\_\_\_\_

Одеса 2021

## ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи магістра

за темою:

«СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ  
МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: удосконалення стратегії розвитку судноплавних компаній на ринку морських контейнерних перевезень	7.10.21	7.10.21
2	Об'єкт дослідження: стратегії розвитку судноплавних компаній	7.10.21	7.10.21
3	Предмет дослідження: стратегії розвитку судноплавних компаній на ринку морських контейнерних перевезень	7.10.21	7.10.21
4	ВСТУП	14.10.21	14.10.21
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	30.10.21	30.10.21
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОНТЕЙНЕРНИХ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	18.11.21	16.11.21
7	РОЗДІЛ 3. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	2.12.21	2.12.21

8	ВИСНОВКИ	6.12.21	8.12.21
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	6.12.21	8.12.21
10	Анотація	6.12.21	8.12.21
11	Формування ілюстративного матеріалу	10.12.21	10.12.21
12	Відгук керівника	16.12.21	16.12.21
13	Рецензування	17.12.21	17.12.21
14	Дата захисту	22.12.21	22.12.21

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	9
1.1. Теоретичні основи розробки стратегій розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень.....	9
1.2. Технологія управління як метод реалізації стратегії розвитку транспортної організації.....	23
1.3. Фактори, що впливають на функціонування організації морських контейнерних перевезень та вибір стратегії розвитку.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОНТЕЙНЕРНИХ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	41
2.1. Аналіз контейнерних морських перевезень в світі.....	41
2.2. Динаміка контейнерних перевезень в Україні.....	50
2.3. Аналіз сучасних стратегій в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень.....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	62
3.1. Методичні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень.....	62
3.2. Розрахунок економічного ефекту від купівлі власного фідерного контейнеровоза.....	77
3.3. Розрахунок ефективності створення власного контейнерного парку контейнерної компанії.....	88
ВИСНОВКИ .....	93

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
---------------------------------	----

## ВСТУП

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи* пов'язана із суттєвими змінами ринку транспортних послуг загалом та контейнерних перевезень зокрема. По-перше, слід зазначити переділ глобального транспортного ринку у зв'язку зі зміною економічної та політичної ситуації за останні 15 років. Загальна макроекономічна нестабільність сприяла зниженню попиту на морські контейнерні перевезення, а отже, вплинула на зниження результативності діяльності цих організацій. По-друге, на загальному економічному просторі змінилася географія вантажопотоків: місця зародження та споживання змінили традиційні вектори перевезень. По-третє, ситуація ускладнилася світовою пандемією коронавірусу.

Поведінка організацій на ринку міжнародних контейнерних перевезень істотно змінювалася у бік посилення тактичних рішень, пов'язаних, насамперед, з економією експлуатаційних і комерційних витрат. Ці обставини змушують бізнес до пошуку нових рішень, здатних вивести організації зі стадії стагнації та скорочення бізнесу до стабільності та зростання. Вже зараз очевидним є необхідність впровадження та модернізації стратегій розвитку організацій контейнерного ринку, створення адаптаційних механізмів, які включають вибір обґрунтованих стратегій розвитку з урахуванням коливань кон'юнктури світового контейнерного ринку та подальше формування стратегій зростання.

*Метою кваліфікаційної роботи* є удосконалення стратегії розвитку судноплавних компаній на ринку морських контейнерних перевезень.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру дипломної роботи:

- розглянути теоретичні основи розробки стратегій розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень;

- дослідити технологію управління як метод реалізації стратегії розвитку транспортної організації;
- визначити фактори, що впливають на функціонування організації морських контейнерних перевезень та вибір стратегії розвитку;
- проаналізувати світові морські контейнерні перевезення;
- дослідити динаміку контейнерних перевезень в Україні;
- проаналізувати сучасні стратегії в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень;
- визначити методичні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень;
- розрахувати економічний ефект від купівлі власного фідерного контейнеровозу;
- розрахувати ефективність створення власного контейнерного парку контейнерної компанії.

**Об'єктом дослідження** в даній роботі є стратегії розвитку судноплавних компаній.

**Предметом дослідження** є стратегії розвитку судноплавних компаній на ринку морських контейнерних перевезень.

**Методи дослідження.** В процесі проведення дослідження для розкриття поставлених завдань використовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання дослідження застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод, аналітичний метод, порівняльний метод. Теоретичні та практичні аспекти розвитку судноплавних компаній на ринку морських перевезень розглядалися в роботах національних та зарубіжних вчених: І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, В. В. Винников, М.Т. Примачова, Л.Л. Сотниченко, Л.В. Мезіна та ін. Інформаційну базу дослідження становлять дані Міністерства інфраструктури України та Державної служби статистики, показники міжнародних рейтингів.

**Елементи наукової новизни** дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку судноплавних компаній на ринку морських контейнерних перевезень, а також сучасного інструментарію і технологій.

**Практична значущість** даної кваліфікаційної магістерської роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дозволяють судновласникам та фахівцям компаній удосконалити стратегії розвитку судноплавних компаній на ринку контейнерних перевезень; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

**Апробація результатів роботи.** Основні результати кваліфікаційної роботи розглядалися на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: фактори реалізації стратегії розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень // Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 25-26 листопада 2021 року, - Одеса: ВидатІнформ НУ ОМА, 2021.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### 1.1. Теоретичні основи розробки стратегій розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень

Аналіз ринку транспортних послуг у сегменті морських контейнерних перевезень дозволив визначити проблеми, пов'язані з необхідністю формування стратегії розвитку організацій, які представлені в цьому сегменті. Вирішення цих проблем, у свою чергу, пов'язане з питанням типології стратегій розвитку, яке представлено недостатньо широко, а саме відсутність глибокого дослідження специфіки вибору та типології стратегій для організацій морського транспорту обмежує їх у виборі конкретних дій, ефективних саме для даного бізнесу.

Вивчення спеціальної наукової літератури [1, 3 - 10 та ін] дозволяє зробити висновок про наявність великої кількості трактувань поняття стратегії, причому автори часто вкладають у дане поняття зовсім різний зміст.

У результаті ми виділили три найбільш поширені на даний момент підходи до розкриття сутності поняття «стратегія розвитку ділової організації». З погляду першого підходу, прибічником якого був, зокрема, І. Ансофф [1, 2], під стратегією розуміється довгостроковий конкретний інтегрований план (модель) дій, призначений для досягнення цілей (мети) організації та визначає його довготривалий розвиток, а під виробленням стратегії – процес пошуку певної мети та формування довгострокового плану. Як зміст стратегії розглядається набір правил прийняття управлінських рішень, що використовує визначення основних напрямів діяльності організації. Підхід ґрунтується на гіпотезі про передбачуваність змін, детермінованості характеру що відбуваються в середовищі процесів і про їх

можливості управління і контролю. Відсутність можливості прогнозування змін, що відбуваються на ринку транспортних послуг є істотним обмеженням підходу.

З погляду другого підходу [11, 12] стратегія сприймається як довгостроковий і якісно певний напрямок розвитку організації, що стосується коштів, сфери та форми його діяльності, позицій у навколишньому середовищі, і навіть системи внутрішньовиробничих відносин. У разі такого розуміння стратегії вона характеризується як обраний напрямок діяльності, який приводить організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею.

Можна виділити і третій підхід з погляду менеджменту низки організацій, відповідно до якого під стратегією розуміють соціально-економічну концепцію розвитку ділової організації. Типові елементи стратегії будуть наступними (рис. 1.1).

Таким чином, стосовно організацій на ринку морських контейнерних перевезень під стратегією ми розуміємо спрямованість дій, що забезпечують зростання бізнесу та конкурентоспроможності організації в перспективі, а саме: встановлення довгострокових цілей та розробку відповідних методів їх досягнення.

Говорячи про стратегію, можна сформулювати такі принципи, керуючись якими менеджери організації можуть приймати взаємопов'язані рішення, що у довгостроковому періоді упорядковане і скоординоване досягнення цілей:

- правила, які застосовуються в оцінці результатів діяльності організації нині й у перспективі;

- правила, відповідно до яких формуються відносини організації із зовнішнім середовищем, які визначають: які види послуг воно надає, кому саме надає і яким чином може бути досягнута перевага над своїми конкурентами;

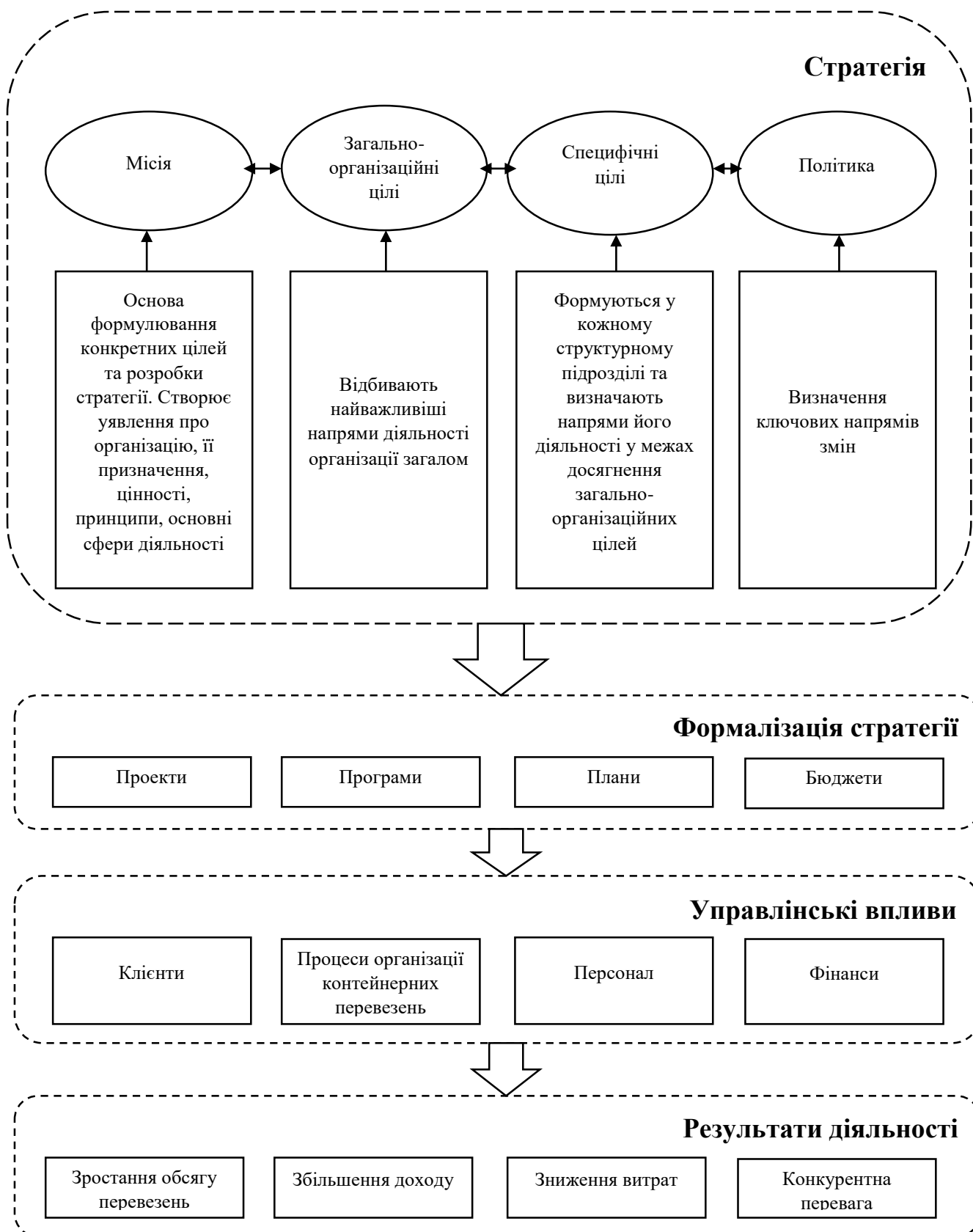


Рис.1.1. Структура процесу розробки стратегії та оцінки її впливу на результати діяльності організації

*Джерело: розроблено автором*

- організаційна концепція чи правила, відповідно до яких встановлюються процедури та відносини всередині організації;

- основні оперативні прийоми чи правила, відповідно до яких організація здійснює повсякденну діяльність.

Стратегія найчастіше розробляється на період у кілька років, конкретизується в різних проектах, практичних діях та програмах, і в процесі їх виконання реалізується. Стримуючим чинником, який дозволяє часто змінювати стратегію чи кардинально її коригувати, є досить високі тимчасові, трудові і фінансові витрати, що необхідні для формування стратегії.

Зазначені вище відмінності у тлумаченні поняття «стратегія» різними авторами, дослідниками та практиками створюють методологічну основу класифікації стратегій. Значна кількість сучасних дослідників у сфері стратегічного менеджменту при класифікації стратегій посилаються на основні підходи до класифікації, які запропоновані П. Дойлем [13], М. Портером [7, 8], А.А. Томпсоном та А.Дж. Стрікленд [15], И. Токманова [3], О.М.Сумец [4] при цьому вони дещо звужують або розширюють ці підходи, проте отримуваний результат часто зводиться лише до певної узагальненої класифікації без чітких класифікаційних ознак. Це зумовлюється тим, що частина дослідників, виділяючи окремі види стратегій, не чітко визначає ознаку поділу, що, на наш погляд, не дозволяє чітко виділити види стратегій. Окремі автори розглядають класифікацію лише за двома або трьома ознаками, хоча класифікаційних ознак існує набагато більше, причому значна частина стратегій не може бути визначена за мінімальним набором. Усе це свідчить про неповноту класифікацій, потім у нашому випадку накладається необхідність проведення такої класифікації, що враховує специфіку організацій над ринком морських контейнерних перевезень, для формування класифікації стратегій їх розвитку.

Аналіз спеціальної літератури у сфері стратегічного менеджменту та інших наукових напрямів [3, 4, 14], зокрема з урахуванням специфіки

організацій, що займаються морськими контейнерними перевезеннями, показав, що найбільш суттєвими з класифікаційних ознак є:

- ознака зростання;
- рівень управління;
- функціональні види діяльності;
- тип поведінки над ринком;
- сфера економічних відносин.

Існує два загальні підходи, що дозволяють визначити тип стратегії розвитку організації: підхід, орієнтований на організацію (рис. 1.2), та клієнтоорієнтований підхід (рис. 1.3) [16]. Іншими словами, організація виходить або зі своїх можливостей, або зі споживчих очікувань вантажовласників. З урахуванням цих очікувань організація змінюється чи орієнтується на іншу групу вантажовласників.

Використання підходу, орієнтованого на організацію, дозволяє оцінити її внутрішні можливості (конкурентна перевага, пропозиція продукту, правова структура та доступні ресурси). Якщо дані внутрішні повноваження відповідають зовнішнім чинникам ринку, як-от зростаюча конкуренція, споживчий попит тощо, організація повинна розглядати стратегії розширення чи скорочення діяльності.

При використанні клієнтоорієнтованого підходу (рис. 1.3) в організації менеджери вивчають потреби та вимоги клієнтів (як поточні, так і перспективні). Далі розглядається можливість задоволення виявлених потреб за допомогою внутрішніх ресурсів організації. Потім визначається, як пропозиція спеціальних послуг вписується у вибрану стратегію. І, нарешті, розглядаються конкуренти, які пропонують послуги, які затребувані споживачем на ринку, де найбільш суттєвими з класифікаційних ознак є: ознака зростання, рівень управління, функціональні види діяльності, тип поведінки над ринком і сфера економічних відносин [17].

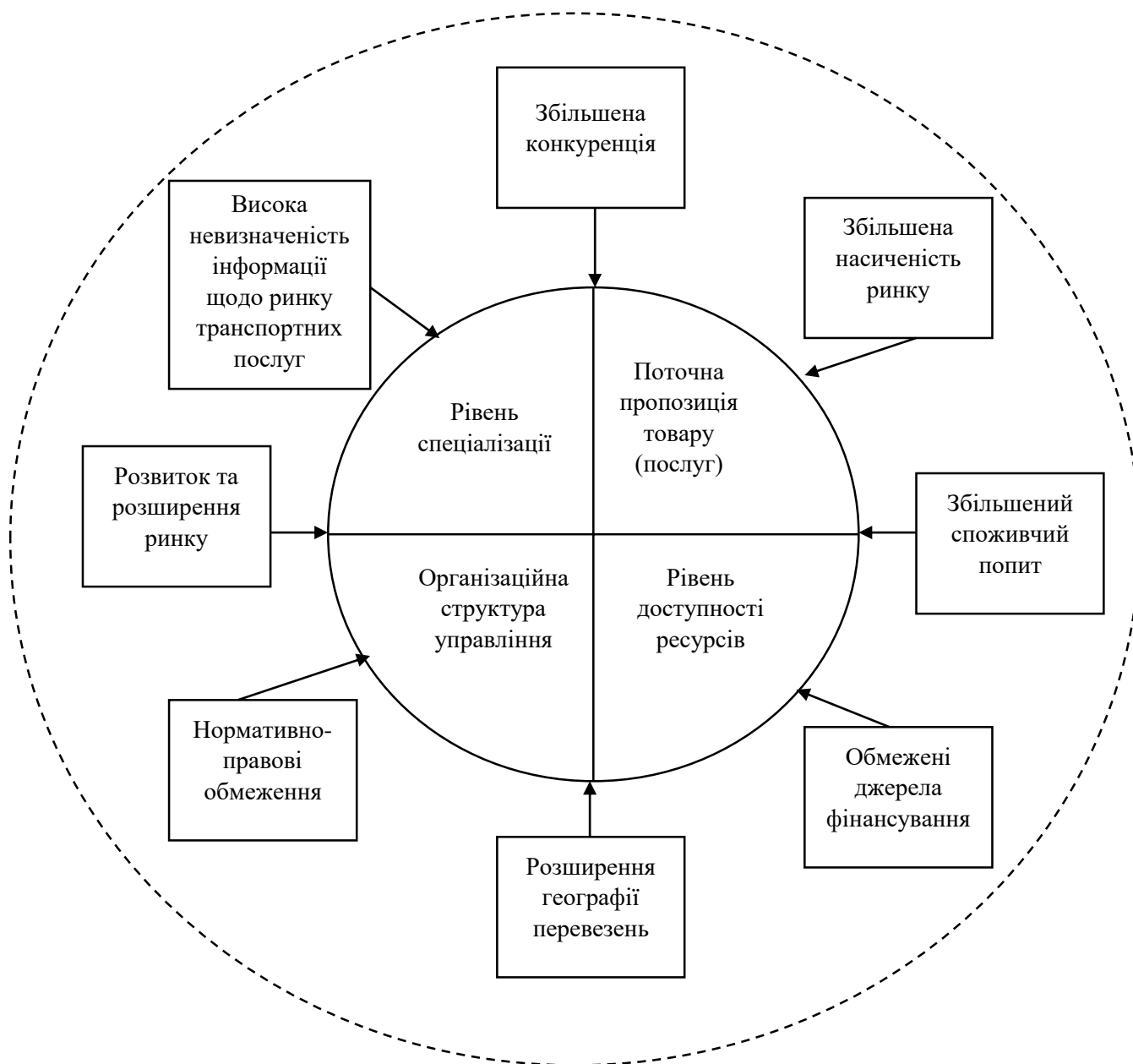


Рис. 1.2. Підхід до вибору типу стратегії, орієнтований на організацію

*Джерело: складено автором*

Розглянемо окремі види стратегій докладніше, спираючись на виділені класифікаційні ознаки, і наведемо актуальні ринкові приклади їх використання у організаціях на ринку морських контейнерних перевезень.

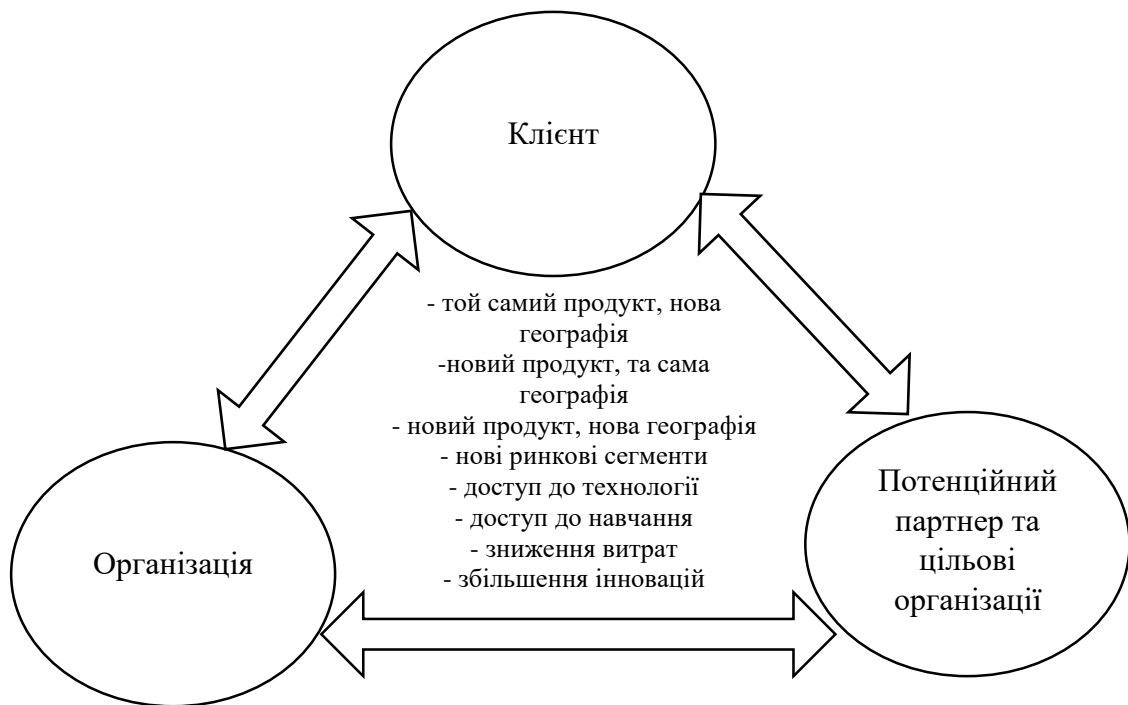


Рис. 1.3. Клієнтоорієнтований підхід до вибору стратегії

*Джерело: сформовано автором*

За ознакою зростання виділено:

1. Стратегії розширення, зокрема, стратегії концентрованого зростання, до яких відносяться стратегії посилення позицій організації на ринку, розвитку товару чи розвитку ринку; стратегії інтегрованого зростання, до яких відносяться стратегії зворотної та вертикальної інтеграції, що йде; стратегії диверсифікаційного зростання, до яких належать стратегії центрованої та горизонтальної диверсифікації [18].

Вибір того чи іншого типу стратегії залежить від різних чинників, зокрема від стадії життєвого циклу організації, її становища на ринку і поточного стану ринку. Оскільки для ринку морських контейнерних перевезень характерне збільшення ступеня конкуренції, організації зазнають збільшеного тиску, щоб забезпечити і підтримувати зростання. Це, своєю чергою, змушує організації розглядати різні стратегії розширення видів

діяльності. Пріоритетне використання стратегій розширення притаманне лідерам галузі, до яких ми відносимо судноплавні лінійні компанії MSC, Maersk та CMA-CGM, які займають три перші місця у рейтингу судноплавних компаній за величиною глобального контейнерного флоту.

2. Стратегії скорочення (наприклад, скорочення витрат, «збирання врожаю» та ін.) використовуються під час переходу від тривалого зростання до спаду. Слід виділити чотири типи такої стратегії [19]:

- стратегія «збирання врожаю», передбачає відмову від довгострокових цілей бізнесу для максимізації доходу в короткостроковій перспективі. Ця стратегія реалізується в тих організаціях, які не мають перспективи і які неможливо прибутково продати. Ця стратегія характеризується скороченням витрат на робочу силу та закупівлю з метою досягнення максимального доходу за період поступового скорочення бізнесу до нуля;

- стратегія скорочення бізнесу передбачає продаж (закриття) одного чи кількох структурних підрозділів, чи якогось напрямку діяльності організації. Така стратегія може використовуватися у разі, коли організації потрібні додаткові кошти у розвиток будь-якого напрямку;

- стратегія скорочення витрат характеризується пошуком можливостей зменшення витрат, і навіть проведення низки заходів, спрямованих на скорочення витрат. Ця стратегія найчастіше носить тимчасовий чи короткостроковий характер у зв'язку з негативною ринковою ситуацією, що складається в певний момент часу;

- стратегія ліквідації – крайній випадок стратегії скорочення, використовується у разі, коли розвиток діяльності організації неможливий.

3. Комбіновані стратегії мають на увазі спільне використання розглянутих вище елементів або ряду простих стратегій, що реалізуються стосовно кожного окремого напрямку бізнесу. У організаціях над ринком морських контейнерних перевезень реалізація комбінованих стратегій можлива лише великими учасниками цього ринку, діяльність яких характеризується багатоаспектністю, різноманітністю послуг, і широкою

географією їх надання. У разі використання організаціями комбінованих стратегій спостерігається скорочення розвитку менш перспективних напрямів бізнесу на користь перспективніших. Прийняття рішень щодо догляду, концентрації, а також розширення на певних сегментах ринку має бути чітко аргументовано та здійснюватись залежно від стану ринку транспортних послуг загалом, його певних сегментів, а також стадії життєвого циклу. При цьому слід зазначити, що збереження наступності управлінських рішень та цілісності організації є важливою умовою реалізації комбінованої стратегії [14].

Залежно від рівня прийняття стратегічних рішень пропонується наступна класифікація стратегій організацій морського транспорту:

- корпоративна (в організаціях, що здійснюють діяльність у різних напрямках);
- ділова (рівень менеджменту);
- функціональна (рівень керівників структурних підрозділів);
- оперативна (може розглядатися як елемент функціональної).

Незважаючи на те, що низка авторів вважають умовним застосування до останньої терміну «стратегія» [3, 15], відносячи оперативні стратегії швидше до рівня завдань і планів, ми вважаємо доречним включення даного типу стратегій до класифікації стосовно організацій на ринку морських контейнерних перевезень.

За всієї детальності та складності контейнерного бізнесу вирішення повсякденних завдань найчастіше набуває стратегічного значення, в той же час оперативні стратегії при своєму незначному масштабі роблять закінченими функціональні стратегії.

За функціональними видами діяльності ми можемо виділити такі види стратегії як фінансова, маркетингова, ресурсна, логістична, інноваційна, стратегія формування та підтримки іміджу (PR), продуктова (товарна), збутова, інвестиційна та стратегія організаційних змін. Зазначені стратегії спрямовані на реалізацію внутрішнього потенціалу організації та посилення

внутрішніх чинників, які можуть забезпечити успіх на ринку. Кожна з перелічених стратегій має важливе значення для організацій, у тому числі тих, що займаються морськими контейнерними перевезеннями.

При класифікації стратегії у сфері економічних відносин нами виділено стратегії поглинання/інтеграції та дезінтеграції, які мають багато практичних прикладів їх реалізації. Як один із прикладів стратегії інтеграції на практиці ми можемо навести об'єднання сервісів трьох судноплавних лінійних компаній Team Lines, OOCL та Unifeeder. Рішення було прийнято менеджментом організацій з метою скорочення витрат, а також підвищення ефективності використання флоту, задіяного на перевезеннях між портами Німеччини, Голландії, Фінляндії, Польщі та низки прибалтійських держав. Була переглянута ротація окремих сервісів, частина сервісів стала спільною, на деяких сервісах зазначені лінії стали купувати один у одного слоти, на частині сервісів стали працювати інші учасники ринку CMA CGM і Evergreen. Об'єднання стало можливим, очевидно, під впливом ринкових факторів, що діють, і з урахуванням величини існуючих вантажопотоків. В силу цих же факторів дещо відмінну схему реалізують фідерні лінії Swan Container Line, Samskip і MacAndrews, які віддають перевагу купівлі слотів на суднах різних контейнерних операторів, виходячи з їх поточних потреб. Широко поширені такі стратегічні альянси і на океанських сервісах [20].

Також класифікація стратегій може бути проведена за типом поведінки над ринком. Будь-яка організація над ринком морських контейнерних перевезень значною мірою залежить від дій чи становища його конкурентів. Стратегія бенчмаркінгу орієнтована конкурентів, дозволяє постійно оцінювати власну діяльність проти діяльності схожих за величиною і ринковому становищу конкурентів і здійснювати необхідні зміни збереження величини ринкової частки. Бенчмаркінг може актуалізуватися на рівні пропонованого продукту (послуги), бізнес-процесів, певних функцій організацій над ринком морських контейнерних перевезень тощо [21].

Стратегія погоні за лідером також орієнтована на конкурентів. Стосовно організацій, що займаються морськими контейнерними перевезеннями, ця стратегія означає, що за відносно менших обсягів вантажоперевезень організація повністю копіює поведінку лідерів. Ефективність та виправданість реалізації такої стратегії може суттєво відрізнитися, враховуючи різний рівень доступності ресурсів [22].

Однак на наш погляд, найбільш цікавим зі стратегій цієї групи є розгляд стратегії формування сервісних комбінацій, орієнтованої на клієнтів організації, для чого можливе наступне обґрунтування. Організації сфери послуг, до яких належать і організації, залучені до процесу здійснення морських контейнерних перевезень, мають низку особливостей, які повинні враховуватися при їх розгляді:

- продукція організацій сфери послуг нематеріальна;
- транспортна послуга не первинна і необхідність у ній виникає лише за наявності матеріального потоку (ресурсів чи готової продукції), це властивість транспортної послуги зумовлює відмінність організацій цієї сфери від промислових.

Говорячи про те, що сервісний потік генерується матеріальним, ми одночасно можемо констатувати економічну залежність організацій даної сфери від своїх клієнтів, які мають вантаж. Іншими словами, характеристики сервісного потоку певною мірою залежать від характеристик матеріального потоку чи характеристики транспортної послуги залежить від вимог клієнтів.

Оскільки ключові характеристики транспортної послуги (збереження вантажу, швидкість та дотримання термінів доставки, знаходження в деякому ціновому діапазоні, що змінюється в залежності від ринкових умов, та ін) задаються клієнтами та ринком, на якому працює транспортна організація, у певних випадках може бути актуалізована стратегія формування сервісних комбінацій [23]. Ця стратегія за своєю суттю є пульсуючою стратегією, яка підходить для змінних умов зі ставкою на зміну споживчих переваг. При тому, що будь-яка стратегія спрямована на ефективне функціонування та розвиток

організації, відмінність стратегії формування сервісних комбінацій полягає в основній ставці на потреби клієнтів та на те, які характеристики вони вимагають. Використовуючи стратегію формування сервісних комбінацій, ми можемо перебувати у стані зростання, коли цього вимагають клієнти, і накопичувати внутрішні резерви для переходу до спаду. Інша ситуація – зміна клієнтської бази з супутнім зниженням вантажопотоку та переорієнтація для інших клієнтів. Стратегія передбачає і безпосередню роботу з клієнтами, допускаючи вихід нових ринків і залучення нових стратегічних клієнтів.

Організація неспроможна одночасно використовувати кілька стратегій, тоді як стратегія формування сервісних комбінацій може містити елементи кількох стратегій. Така стратегія адекватна діяльності в умовах стабільного стану економіки, але водночас допускає перехід в інші стратегії за зміни умов чи переході ринку на стан зростання – спаду і такі механізми можуть бути передбачені у межах самої стратегії формування сервісних комбінацій.

Отже, розкриті нами вище типи стратегій можуть бути представлені у табл. 1.1 у вигляді розширеної класифікації для організацій на ринку морських контейнерних перевезень.

Таблиця 1.1

## Класифікація стратегій організації

Ознака	Вид стратегії
За типом поведінки на ринку	- клієнтоорієнтованість транспортної організації / формування сервісних комбінацій; - гонитва за лідером; - бенчмаркінг.
За рівнями управління (прийняття стратегічних рішень)	- корпоративна: стратегії інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та ін.; - ділова: стратегії лідерства з витрат, оптимальних витрат та ін.; - функціональна: аутсорсинг, стратегія розвитку персоналу, впровадження інновацій у процесах організації перевезень та ін.;

## Продовження таблиці 1.1

	- оперативна: проведення рекламних кампаній, організація технічного обслуговування рухомого складу та ін.
За ознакою зростання	- розширення; - обмеженого зростання; - скорочення; - комбінована.
За функціональними видами діяльності	- фінансова; - маркетингова; - ресурсна; - логістична; - інноваційна; - стратегія PR; - продуктова (товарна); - збутова; - інвестиційна.
За сферою економічних відносин	- поглинання/інтеграція; - дезінтеграція.

*Джерело: складено автором за джерелами [3, 4, 14 - 23]*

З точки зору формування стратегії та її подальшої реалізації з урахуванням специфіки діяльності організацій морського транспорту, практичний інтерес представляє угруповання за рівнями управління та за типом поведінки на ринку. Також можна говорити про необхідність комплексного підходу до розробки стратегії та формування комбінованої стратегії, яка розглядатиметься через призму всіх зазначених вище класифікаційних ознак.

Наприклад, при виборі стратегії формування сервісних комбінацій, потреби клієнтів організації повинні братися до уваги і на функціональному рівні, і на оперативному, і діловому, і корпоративному. Тобто при розробці стратегії мають бути враховані всі рівні управління, ознаки зростання, поведінка над ринком тощо.

Зазначимо, різні види стратегій передбачають різні шляхи розвитку, залежно від спеціалізації транспортних організацій, розміру, віку організації

тощо. Це потребує діагностики стану цієї організації (оцінки піддається як зовнішнє, так й внутрішнє середовище) і вибору певних методів розробки та реалізації стратегії з урахуванням результатів діагностики. Необхідність вибору чи зміни стратегії розвитку може бути викликана в організації на ринку морських контейнерних перевезень як змінами внутрішнього та зовнішнього характеру, так і змінами стратегічних цілей цієї організації.

Існують загальні фактори, які впливають на вибір конкретної стратегії розвитку, проте перелік факторів єдиний для вибору будь-якої стратегії, а визначального значення набуває сила та характер впливу даних факторів. До таких факторів можуть бути віднесені: спеціалізація організації, вік організації, стадія життєвого циклу, кваліфікація співробітників, розмір організації, структура капіталу організації (участь іноземного капіталу та бачення іноземних інвесторів при виборі стратегії), популярність та популярність конкретних стратегій тощо.

Таким чином, нами уточнено та розширено розуміння терміну «стратегія розвитку», що враховує особливості функціонування організацій на ринку морських контейнерних перевезень та доповнює теорію стратегічного управління. На основі аналізу спеціальної літератури виділено та вивчено найпоширеніші підходи до розкриття сутності поняття «стратегія розвитку ділової організації».

Об'єднуючи три підходи та враховуючи специфіку організацій на ринку морських контейнерних перевезень, під стратегією цих організацій розуміється спрямованість дій, що забезпечують зростання бізнесу та конкурентоспроможності організації у перспективі, а саме: встановлення довгострокових цілей, розробку відповідних методів їх досягнення. Розроблено класифікацію стратегій, використання якої дозволяє здійснювати вибір стратегії організації з урахуванням тенденцій розвитку ринку морських контейнерних перевезень.

Зазначені підходи до визначення стратегій організації створюють методологічну основу для класифікації стратегій, яка має враховувати

специфіку організацій над ринком морських контейнерних перевезень. Запропоновано розширену класифікацію стратегій для організацій на ринку морських контейнерних перевезень, побудовану з урахуванням особливостей, принципів, факторів, що визначають умови діяльності таких організацій та вибір стратегії. Практична значущість запропонованої класифікації для менеджерів полягає у виділенні угруповання за рівнями управління і за типом поведінки організацій над ринком з урахуванням специфіки своєї діяльності.

## **1.2. Технологія управління як метод реалізації стратегії розвитку транспортної організації**

Формування та подальша реалізація стратегії розвитку транспортної організації вимагає набору певних методів управління. Іншими словами, стратегії базуються на технологіях керування, а використання певної технології керування дозволяє реалізувати конкретну стратегію.

Під технологією управління розуміють набір методів або систему процедур і операцій, у певній послідовності виконуваних фахівцями, технічними виконавцями та керівниками з використанням необхідних технічних засобів та методів.

Технологія управління [24, 25] – це поняття, що відбиває зміст управління, що характеризується процесами руху та аналізу інформації, і що визначається складом і послідовністю виконання управлінських робіт, у яких дана інформація перетворюється і впливає на керований об'єкт. Виходячи з цього, головним завданням технології управління є формування ефективної схеми взаємодії окремих виконавців, а також структурних підрозділів у ході управління. Як мету технології управління можна позначити раціоналізацію управлінського процесу шляхом виключення другорядних, які не є обов'язковими для досягнення результату операцій та видів діяльності.

Формування технології управління включає встановлення числа, послідовності та характеру операцій, які становлять процес управління, підбір або розробку доречних для кожної операції прийомів, способів та технічних засобів, знаходження кращих умов розвитку процесу щодо переведення об'єкта системи в бажаний стан.

Коректна робота органу управління передбачає поділ процесу управління на різні операції, тоді як ефективна організація управління вимагає належного поєднання операцій. Будь-яка операція має бути узгоджена відповідно до попередніх операцій аналізованого циклу процесу управління. Виконання однієї операції також необхідно узгоджувати із виконанням інших. Поняття «технологія управління» безпосередньо з процесом алгоритмізації операцій у межах різних функцій керованої системи.

Як алгоритмізація процесу управління розглядається розпорядження, яке визначає склад і послідовність дій у певному організаційному чи інформаційному процесі. Процедура (алгоритм) процесу є правилами послідовного виконання певних, пов'язаних один з одним операцій, на які може бути розкладений цей процес, і які повинні бути здійснені для досягнення поставленої мети. Процедура може бути визначена як система послідовно реалізованих розпоряджень про виконання у певному порядку операцій, що призводять до вирішення управлінських завдань [24, 25].

Отже, технологія управління може бути представлена у вигляді організаційної та інформаційної взаємодії трьох основних циклів або процесів, у рамках яких виконуються різні операції та процедури [26]. По-перше, інформаційного процесу, що включає в себе пошук, збирання, передачу, обробку та зберігання різних видів інформації. В рамках цього процесу задіяні, головним чином, творчі виконавці та спеціалісти. По-друге, логіко-розумовий процес або процес вироблення та прийняття управлінських рішень, до якого належать дослідження, обробка, розрахунки, прогнози, вироблення рішень. В цьому процесі переважно зайнятий менеджмент організації. По-третє, організаційний процес чи організація об'єкту управління реалізації

управлінських рішень, саме підбору кадрів та його розстановки, доведення доручень до виконавців, оперативного планування, організації праці, координації, контролю над виконанням тощо.

До значних аспектів технології управління належать дослідження та опис обґрунтованих способів реалізації процесів управління за допомогою доцільних процедур та операцій. Однак опис алгоритмів роботи систем управління та визначення повного комплексу методів здійснення та регламентації інформаційних перетворень, а також організаційних взаємодій, які складають процес управління, досить складно, і не може бути однозначно сформульовано в загальному випадку.

Сьогодні виділяються різні підходи до розробки технології управління. Оскільки технологія управління визначається складом управлінських робіт, залежно від прийнятого за основу певного підходу до розуміння управління може бути виконана її побудова (рис. 1.4).

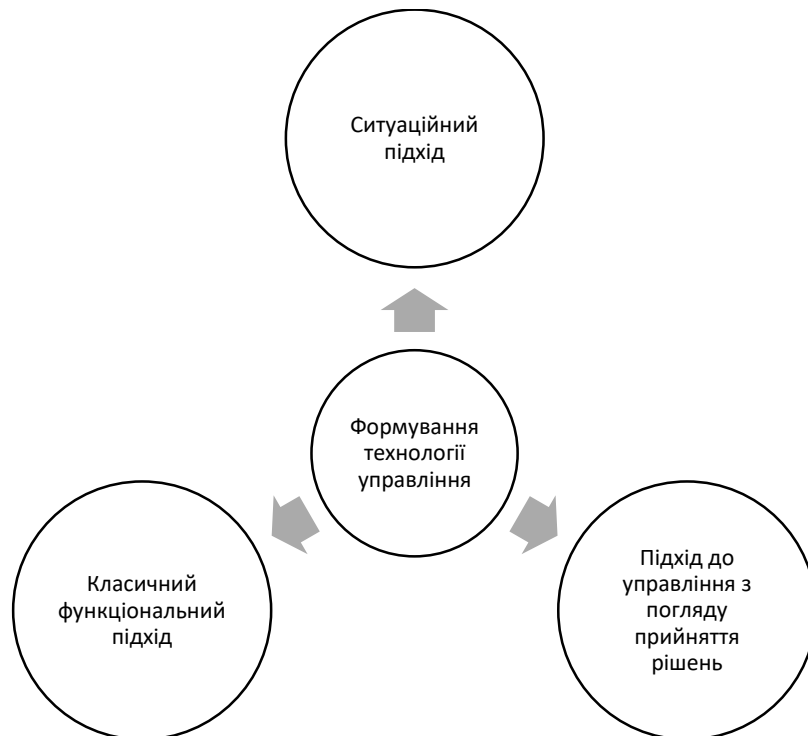


Рис. 1.4. Підходи до формування технології управління

*Джерело: [14, 26, 27]*

Традиційний, класичний функціональний підхід є найбільш вивченим та формалізованим. Він ґрунтується на розумінні управління як процесу виконання конкретних функцій. Технологія управління при цьому підході визначається як упорядкування відповідних процедур та способів роботи з інформацією під час виконання функцій управління. Зміст даного підходу полягає у виділенні порівняно відокремлених ділянок управлінських процедур чи функцій на кожному рівні ієрархії систем управління, причому на кожній з ділянок формується конкретний набір процедур. На подальшому етапі відбувається виділення підфункцій, а також відповідних до цих підфункцій блоків процедур, конкретизованих до рівня операцій; уточнюються види документів, необхідні технічні засоби тощо [27].

Подібний підхід до технологізації управлінських процесів конструктивний для тих організацій, діяльність яких характеризується стабільністю в незначному середовищі. Наприклад, в організації може бути певна технологія планування, технологія досліджень ринку, технологія контролю або управління виробництвом нового виробу та ін. Підхід до управління з позицій прийняття рішень уможливорює розгляд технології управління як певної черговості дій, які використовуються при формуванні цілей організації та також при виробленні механізмів досягнення цих цілей. В даному випадку виділяються два етапи:

- формування цілей та стратегії розвитку організації;
- розробка технології прийняття та виконання управлінських рішень.

Ситуаційний підхід представляє найбільший інтерес для менеджменту організацій на ринку морських контейнерних перевезень з трьох позначених, так як в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, саме він є найбільш дієвим. Суть підходу полягає у аргументації алгоритму вибору процедури з урахуванням ознак певної ситуації чи проблеми. У разі ситуаційного підходу під технологією управління розуміється черговість дій, пов'язаних з вибором доречних процедур та здійснення організаційних впливів та інформаційних

перетворень, що входять до цих процедур. У схему технології управління входить:

- діагностика проблеми та встановлення шляхів вирішення цієї проблеми;
- визначення факторів, що впливають на рішення;
- прийняття та оцінка альтернативних варіантів;
- вироблення тактики реалізації запланованих шляхів розвитку.

При введенні в будь-якій організації нової технології управління завжди необхідно враховувати основні характеристики персоналу, до яких належать соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні, адаптаційні та інформаційні фактори, що представлені на рис. 1.5.

При впровадженні керівництвом організації технології управління необхідно брати до уваги перераховані на рис. 1.5 групи факторів. Узагальнивши дані різних наукових публікацій [24, 26, 27, 28, 29], ми можемо виділити найбільш відомі на сьогоднішній день технології управління:

- за результатами;
- на основі потреб та інтересів;
- у виняткових випадках, наприклад, у разі банкрутства;
- з урахуванням штучного інтелекту;
- на основі активізації діяльності персоналу;
- шляхом перевірок та вказівок;
- за цілями.

Розглянемо їх докладніше з погляду можливості використання реалізації стратегій в організаціях над ринком морських контейнерних перевезень. Технологія управління "управління за результатами" передбачає ухвалення управлінського рішення керівником на основі отримання результатів дій, які були виконані відповідно до попереднього управлінського рішення. У той же час передбачається активне використання ініціативи та творчого підходу персоналу організації. Головним завданням такої технології є наявність умов,

за яких персонал організації прагне досягнення планованих результатів, при цьому їх планування відрізняється високою якістю.

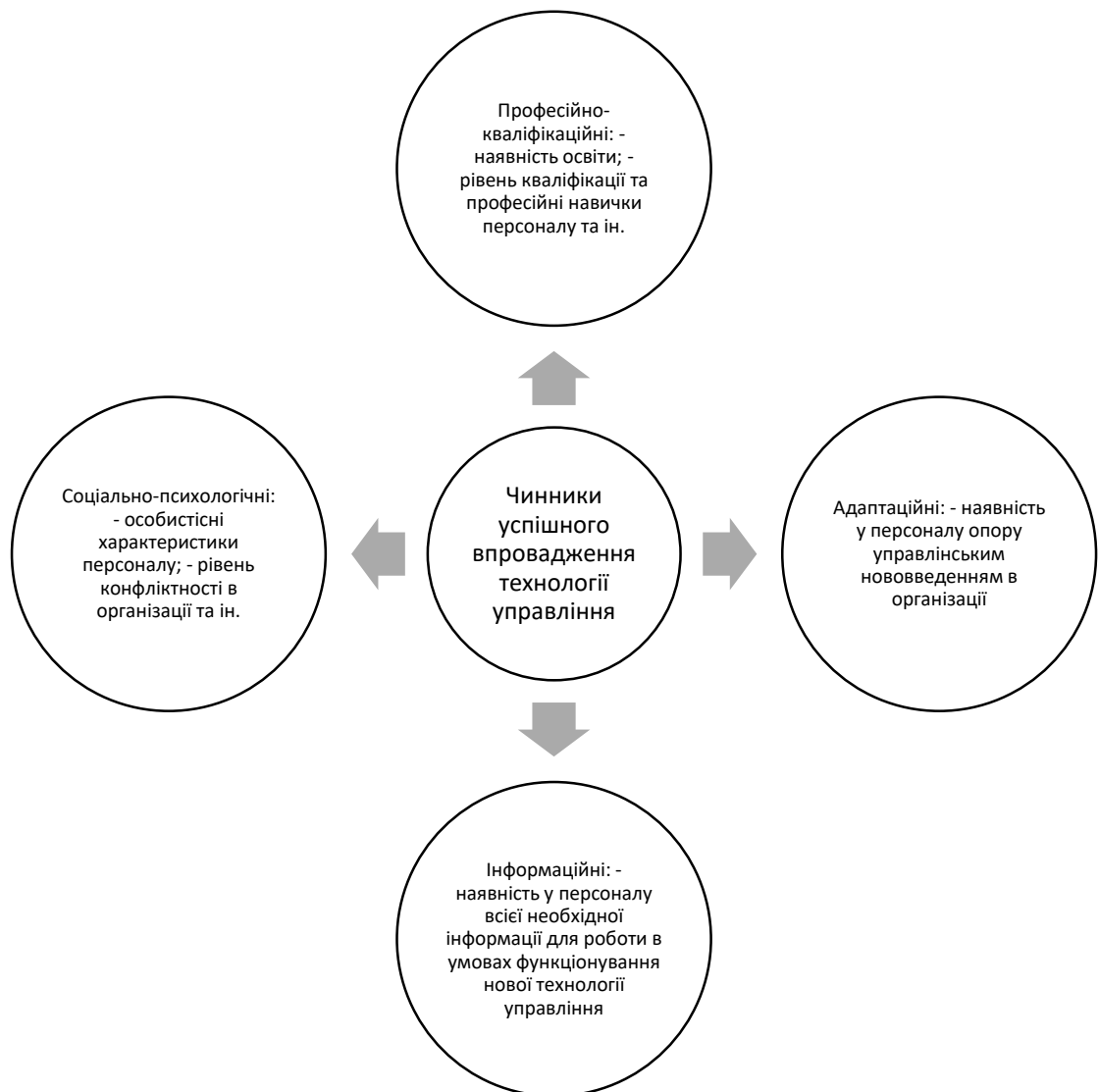


Рис. 1.5. Чинники успішного впровадження технологій управління

*Джерело: складено автором за джерелами [24, 26, 27, 28, 29]*

Технологія управління на основі активізації діяльності заснована на задоволенні матеріальних та соціальних інтересів працівників та підходу, згідно з яким, коли стимулювання забезпечене не тільки матеріально (задоволення головних матеріальних потреб працівників), а й соціально, то рівень мотивації працівника змінюється суттєво, що призводить до зростання продуктивності його праці.

Технологія управління шляхом постійних перевірок і вказівок базується на строгому плануванні роботи персоналу і застосовується лише тимчасово доти, доки працівники не отримують необхідну кваліфікацію, внаслідок чого втрачає особливу актуальність необхідність у жорсткому контролі. Така технологія, зазвичай, реалізується у вигляді наставництва, колективних форм професійного навчання, і навіть періодичного контролю, такого як перевірки чи аналіз конкретних ситуацій. Подібний контроль організується та здійснюється керівником організації, внаслідок чого застосування технології управління шляхом перевірок досягає максимальної ефективності у невеликих організаціях.

Технологія управління у виняткових випадках застосовується у разі роботи організації за строго регламентованою технологією з чітким розподілом функцій або за присутності довірчої структури управління в організації. Подібна технологія може бути рекомендована при створенні нової організації людьми, які добре знають один одного. До таких учасників ринку транспортних послуг може бути віднесена низка невеликих транспортно-експедиційних організацій.

Технологія управління з урахуванням потреб та інтересів, виходить з пріоритету міжособистісних відносин. Завданням даної технології є формування взаємодії між працівниками, які беруть участь у реалізації певної мети. При реалізації подібної технології взаємодія між підлеглим та керівником виникає за умови, що вона зачіпає інтереси та потреби обох сторін, інакше виникає протидія з боку підлеглого. Дана технологія управління може бути найбільш ефективно реалізована в середніх або великих організаціях у невеликих регіонах, у яких діяльність організації істотно впливає на муніципальну інфраструктуру.

Управління за цілями [24,25] є не лише однією з найвідоміших, а й ефективних технологій управління. Дана технологія управління може бути описана як процес, в основі якого лежить спільне визначення власних цілей персоналом організації. Одночасно розмежування у своїй сфері компетенції

сприяє оптимізації процесу інформаційного обміну, і навіть вищим ступенем мотивації праці працівників організації.

При реалізації управління за цілями формується «дерево цілей» з головною метою нагорі, що ділиться на окремі конкретніші цілі, які у свою чергу діляться на більш приватні, що мають пряме відношення до персоналу. Основними різновидами управління за цілями є:

- просте цільове управління (керівник визначає термін та кінцеву мету управління);
- програмно-цільове управління (крім визначення цілей управління також дозволяє керівнику визначити механізм реалізації);
- регламентне управління (кінцева мета управління визначається ще конкретніше із завданням відповідних обмежувальних параметрів, ресурсами та термінами).

Суть «управління за цілями» зводиться до визначення організацією основної мети (цілей) свого розвитку та терміну її досягнення. Потім мета розбивається на дрібні цілі та завдання, кожна з яких доводиться до відповідного підрозділу та працівника. Вважається, що виконання поставлених завдань усіма працівниками призведе до досягнення головної мети. Формуються ключові показники ефективності, пов'язані із системою мотивації.

На основі проведеного аналізу різних типів технологій управління нами розкрито можливості їх використання в організаціях, залучених до здійснення морських контейнерних перевезень (табл. 1.2).

Застосування розглянутих технологій управління пов'язано з такими обмеженнями:

- 1) специфіка діяльності та ступінь спеціалізації організацій на ринку морських контейнерних перевезень;
- 2) клас управлінських завдань, які вирішуються за допомогою конкретної технології, їх відповідність стратегічним завданням.

Таблиця 1.2

Область використання окремих технологій управління в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень

Технологія управління	Можливість використання в організаціях, залучених до процесу здійснення морських контейнерних перевезень
На базі потреб та інтересів	Використання дуже утруднено, оскільки організації на ринку морських контейнерних перевезень переважно зосереджені у великих портових містах і великих промислових та ділових центрах, тоді як ця технологія найефективніша, коли організація, через результати своєї діяльності, значно, впливає на життєдіяльність невеликих регіонів.
У виняткових випадках	Можливе застосування для незначної кількості малих організацій (переважно транспортно-експедиційних) у зв'язку з тим, що дана технологія передбачає наявність довірчої структури управління та рекомендується при створенні нової організації з друзями чи родичами у складі засновників. Крім того, малі організації, які не є основними гравцями ринку морських контейнерних перевезень, часто не замислюються про свою стратегію або реалізують стратегію виживання.
За результатами	Утруднено використання внаслідок значної мінливості ринкових і політичних чинників та складності планування результатів на тривалий період часу, в окремих випадках також через відсутність достатнього рівня професіоналізму менеджерів, в окремих випадках через недостатність інформаційної бази для розробки управлінських рішень.
На основі штучного інтелекту	Неможливо, оскільки на сьогоднішній день організації, що займаються морськими контейнерними перевезеннями, не готові до здійснення інвестицій у створення систем штучного інтелекту через високу вартість наукових розробок та неочевидність практичної ефективності від використання таких систем.
На основі активізації діяльності персоналу	Використання обмежено через специфіку діяльності організацій, що займаються морськими контейнерними перевезеннями. Для значної частини працівників таких організацій головним критерієм є відсутність помилок під час вирішення повсякденних оперативних завдань. Однак використання комплексу стимулів до праці є найбільш ефективним для окремих категорій працівників, безпосередньо зайнятих у питаннях комерційної роботи та залучення нових клієнтів.

## Продовження таблиці 1.2

Шляхом перевірок та вказівок	Використання технології найбільш ефективно в невеликих організаціях за наявності високого авторитету у їхніх керівників. На ринку морських контейнерних перевезень – для обмеженого числа подібних невеликих організацій (переважно транспортно-експедиційних) та в обмежений період часу до того моменту, коли необхідність жорсткого контролю втрачає актуальність через придбання працівниками необхідної кваліфікації.
За цілями	Найбільш прийнятна для організацій, що займаються морськими контейнерними перевезеннями, оскільки пов'язана з цілепокладанням їх діяльності, що передбачає оптимізацію процесу інформаційного обміну та забезпечення максимального рівня залучення всіх працівників у досягнення спільних цілей.

*Джерело: сформовано автором за джерелами [24, 26, 27, 28, 29]*

Кожен вид стратегії розвитку організації передбачає реалізацію певної технології управління. Так, наприклад, при реалізації в організації стратегії розширення навряд чи може бути використана технологія «у виняткових випадках» або «на базі штучного інтелекту» – раціональним є використання технології управління «за цілями». А у разі реалізації в організації стратегій скорочення може бути використана технологія «у виняткових випадках», тощо.

З аналізу особливостей використання технологій управління в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень можна зробити такі висновки.

По-перше, використання технологій управління за результатами, з урахуванням потреб та інтересів, з урахуванням штучного інтелекту, шляхом перевірок і вказівок, у виняткових випадках і на основі активізації діяльності персоналу утруднено чи обмежено з зазначених обставин.

По-друге, для реалізації певних стратегій організацій, що займаються морськими контейнерними перевезеннями, найбільш прийнятною є технологія управління цілями.

По-третє, для забезпечення адаптивності зазначених організацій дана технологія може бути скоригована шляхом її трансформації в технологію управління з гнучких цілей, використання якої для контейнерних перевезень актуалізується через мінливість ринкових та політичних факторів. Ця технологія відповідає запропонованій стратегії формування сервісних комбінацій.

При формуванні технології управління в організації необхідно врахувати соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні, адаптаційні, інформаційні фактори, які були розкриті вище (рис. 1.5), умови використання технологій управління, специфіку організацій на ринку морських контейнерних перевезень, обраний менеджментом вид стратегії.

Таким чином, виявлено тенденції розвитку економічних процесів організацій морського транспорту у взаємозв'язку з характером змін результатів їх діяльності на ринку морських контейнерних перевезень, що визначають актуальність питань розробки стратегій таких організацій. У зв'язку з тим, що для розробки ефективної стратегії розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень та її реалізації сприяє знання менеджерами типології стратегій розвитку, запропоновано розширене визначення поняття «стратегія розвитку». Також сформовано розширену класифікацію стратегій, що враховує особливості діяльності організацій на ринку морських контейнерних перевезень та дозволяє менеджерам здійснити вибір типу технології управління в організаціях. Формування та реалізація стратегії розвитку транспортної організації потребує набору певних методів керування. У зв'язку з цим, розглянуто основні типи технологій управління та визначено можливості їх практичного використання в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень.

### **1.3. Фактори, що впливають на функціонування організації морських контейнерних перевезень та вибір стратегії розвитку**

У процесі свого функціонування та розвитку будь-який господарюючий суб'єкт відчуває на собі вплив безлічі факторів зовнішнього та внутрішнього порядку, об'єктивного та суб'єктивного характеру, які перебувають у взаємному зв'язку, залежності та обумовленості. На підставі інформації про фактори, що впливають на суб'єкт господарювання, наприклад, змінюється або коригується його стратегія.

У науці існує поняття факторного аналізу, який у загальному вигляді є методикою визначення факторів і передбачає подальше їх вивчення для цілей дослідження. В цілому, під факторним аналізом розуміється методика системного вивчення та вимірювання впливу факторів на будь-який процес, явище або на величину результативного показника. Зміст та конкретні методики факторного аналізу залежать від предмета дослідження. У нашому випадку за допомогою зазначеного методу було виконано аналіз концептуальних стратегічних транспортних документів [31 - 39 та ін.], на підставі якого були відібрані типові фактори, що впливають на організації на ринку морських контейнерних перевезень ( $F_n$ ), уточнено їх позитивний чи негативний вплив (+/-). Ці чинники були зіставлені з укрупненою кривою стану ринку, що відбиває періоди його зростання, стабільності та спаду – відповідні періоди обмежені графіком відрізками OA, AB і BC. На рис. 1.6 представлено розподіл факторів, що впливають на організацію в умовах зростаючого, стабільного ринку та ринку, що знижується. Нами визначено та виділено ті чинники, які обов'язково повинні бути враховані в організаціях морського транспорту незалежно від типу аналізованої організації.

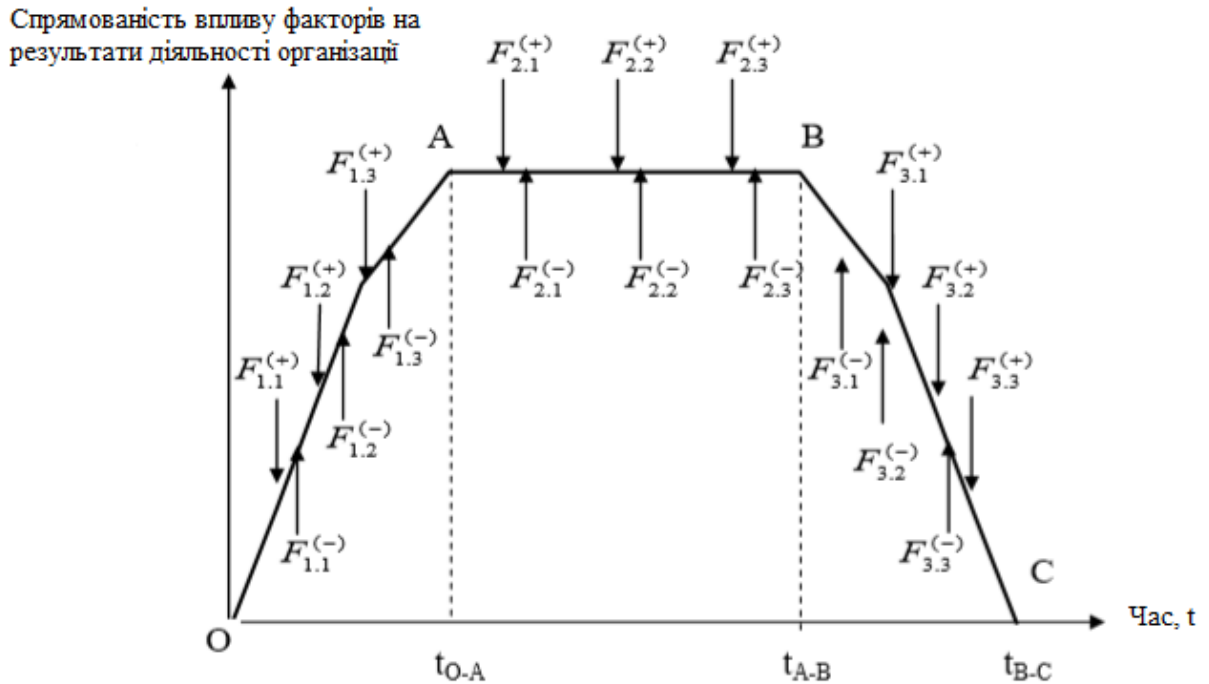


Рис. 1.6. Позитивні та негативні фактори, що впливають на організацію-перевізника у різних ринкових умовах

*Джерело: сформовано автором*

Сформовані на рис. 1.6 фактори конкретизовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні фактори, що впливають на організацію-перевізника у різних ринкових умовах

Позитивні фактори	Негативні фактори
Зростаючий ринок транспортних послуг	
$F_{1.1}^{(+)}$ - постійне зростання споживчого попиту, зростання обсягів перевезень; $F_{1.2}^{(+)}$ - можливість отримання додаткового прибутку; $F_{1.3}^{(+)}$ - можливість диверсифікації діяльності, виходу на нові ринки.	$F_{1.1}^{(-)}$ - низька пропускна спроможність терміналів; $F_{1.2}^{(-)}$ - відставання у розвитку транспортної інфраструктури; $F_{1.3}^{(-)}$ - нерозвиненість транспортного законодавства.

## Продовження таблиці 1.3

Стабільний ринок транспортних послуг	
$F_{2.1}^{(+)}$ - стабільний обсяг перевезень; $F_{2.2}^{(+)}$ - довгострокові договірні відносини з вантажовласниками; $F_{2.3}^{(+)}$ - постійний рівень тарифних ставок.	Сукупність факторів $F_{2.1}^{(-)}$ , $F_{2.2}^{(-)}$ , $F_{2.3}^{(-)}$ , пов'язана з незначними коливаннями попиту, незначними змінами митного законодавства, незначними відхиленнями завантаженості терміналів, прогнозована. Сила впливу даних факторів на позицію тієї чи іншої організації стала.
Ринок транспортних послуг, що знижується	
$F_{3.1}^{(+)}$ - відсутність проблем з обслуговуванням на вантажних терміналах через їх недостатню завантаженість; $F_{3.2}^{(+)}$ - можливість активізації внутрішньовиробничого потенціалу; $F_{3.3}^{(+)}$ - можливість освоїти нові напрямки діяльності.	$F_{3.1}^{(-)}$ - нестабільний обсяг перевезень, як правило, відсутність довгострокових контрактів з вантажовласниками; $F_{3.2}^{(-)}$ - постійне зниження тарифних ставок у боротьбі за клієнтів; $F_{3.3}^{(-)}$ - зниження фінансової стійкості організації.

*Джерело: сформовано автором*

Одночасно запропоноване угруповання не знімає проблеми виділення специфічних чинників кожному з аналізованих типів організацій. На кожній стадії життєвого циклу організації менеджерам необхідно звертати увагу на зазначені у табл. 1.3 фактори, оскільки в залежності від них коригуватиметься стратегія.

Стан ринку морських контейнерних перевезень нерозривно пов'язаний із станом національної економіки загалом. Відмінною рисою зростаючого ринку перевезень є зростання кількості вантажів, що перевозяться в результаті стабільного зростання споживчого попиту. При цьому в літературі зазначається, що під зростаючим ринком розуміється ринок, який пов'язаний не тільки зі збільшенням обсягів вантажів, що перевозяться, але також числа клієнтів і перевізників. Прибуток організації збільшується безпосередньо за

допомогою нарощування обсягів перевезень. Отримуючи і нарощуючи прибуток, організація набуває можливість розвитку, наприклад, диверсифікації діяльності, виходу на нові ринки, тощо. Тим не менш, у стані зростаючого ринку одночасно проявляються і певні негативні фактори, найбільшого впливу з яких набувають інфраструктурні проблеми, що полягають у низькій пропускній спроможності вантажних контейнерних терміналів, нестачі складських потужностей та ін., представлених у табл. 1.3, факторів [31].

Стабільний ринок є менш складним для розгляду варіантом, оскільки він характеризується найвищою збалансованістю та практичною незмінністю факторів, що впливають на організацію. Обсяг перевезень стабільний, його коливання незначні і переважно залежать від сезонності попиту. Також постійний у часі рівень тарифних ставок. Співвідношення кількості клієнтів та перевізників стабільне. Кожна організація має власну клієнтську базу та довгострокові контрактні відносини з конкретними вантажовласниками. Менш гостро порівняно з зростаючим ринком стоять проблеми розвитку транспортної інфраструктури. Більшість негативних факторів прогнозована, оскільки в умовах стабільного ринку вони частіше виявляються, виходячи зі слабких місць кожної конкретної організації або, іншими словами, є внутрішньовиробничими [32].

У цілому нині, необхідність вибору певної технології управління під конкретну стратегію організації за умов стабільного ринку викликана у створенні змін, передусім, внутрішнього характеру, чи можливими змінами його стратегічних цілей. У разі зниження ринку відбувається відтік клієнтів, зниження кількості операцій, перехід клієнтів до інших видів діяльності, тощо.

Основним завданням будь-якої транспортної організації в подібних умовах стає мінімізація втрат, які не оминуть практично нікого з учасників ринку. Необхідність збереження клієнтів, що спонукає транспортні організації постійно переглядати та знижувати тарифні ставки, спостерігалось їх зниження до рівня, а в деяких випадках і нижче за рівень собівартості

перевезень. У той же час, одним з небагатьох плюсів ринку, що знижується, є сприятливі умови обробки вантажів, пропоновані клієнтам з боку терміналів для залучення додаткового вантажопотоку. Крім того, з'являється можливість активізації внутрішньовиробничого потенціалу організації та, зокрема, її політики оптимізації витрат. Це також є одним із нечисленних, але вагомих позитивних факторів [16].

Як правило, ситуація, що формується під впливом факторів ринку, що знижується, практично неминуче тягне зміну технології управління організації на ринку морських контейнерних перевезень і супроводжується структурними змінами системи її управління.

Рішення про зміну стратегії приймаються менеджментом організації виходячи з певної інформації, куди входять, зокрема, безліч значних характеристик організації – оціночних показників.

Складність стратегічного менеджменту полягає в тому, що зміна стратегії пов'язана не лише зі зміною стадії ринку, а й із зміною стадії життєвого циклу (ЖЦ) організації. Стратегія може коригуватися чи змінюватись у зв'язку з кожною стадією життєвого циклу. У цьому визначення стадії життєвого циклу організації є елементом аналізу її ринкової позиції [14].

З метою забезпечення реалізації стратегії має бути сформована адекватна їй технологія управління. У процесі своєї освіти та функціонування організація ступінчасто проходить ряд стадій з типового набору: створення → зростання → зрілість → спад → реорганізація (реструктуризація) → банкрутство → ліквідація [19].

До першої стадії життєвого циклу організації належить її створення та становлення. Факт реєстрації в органах виконавчої свідчить про виникнення нового суб'єкта економічної діяльності. На даному етапі уточнюється сфера діяльності організації, формуються її цілі та обирається певна стратегія діяльності, розробляється організаційна структура організації, набирається необхідний персонал, закуповується необхідне обладнання, організовується

виробництво та управління організацією. Саме на зазначеній стадії ЖЦ визначається стратегічна позиція організації.

На стадії зростання (розширення) діяльності організації відбувається позиціонування її послуг над ринком транспортних послуг, підбір надійних партнерів, завоювання певної частки над ринком транспортних послуг, і навіть забезпечення рентабельної роботи організації. На цій стадії можна говорити переважно про усунення ресурсної позиції організації, яка виражається, наприклад, у появі необхідності залучення додаткових трудових ресурсів. Однак ресурсні проблеми на зазначеній стадії вирішуються за достатності фінансових ресурсів.

Для стадії зрілості (оптимального функціонування) характерна успішна високоефективна робота організації на основі відпрацьованої технології (включаючи управлінську) та організації виробництва, активної маркетингової діяльності. Як правило, не спостерігається жодних серйозних зсувів позиції організації. Найбільш помітно позиція організації зміщується на стадії спаду, причиною чого є відтік капіталу, зниження кредитоспроможності організації та інші фактори.

Успішною запорукою довгих років успішного функціонування організації без падіння рентабельності або банкрутства є її здатність до змін, наявність гнучкої реакції на динаміку довкілля та можливість швидкої адаптації до потреб ринку. Організація повинна враховувати вимоги, що висувуються різними стадіями життєвого циклу. В іншому випадку відсутність своєчасної реакції неминуче призводить до зниження ділової активності та, в результаті, до банкрутства. У зв'язку з цим керівники повинні акцентувати увагу на тих, змінах, що відбуваються не тільки у діяльності самої організації, а й у навколишньому середовищі.

Стадія банкрутства найчастіше характеризується одними й тими самими певними технологіями управління. Оскільки існує формалізована процедура, що застосовується при банкрутстві, та існують спеціальні документи, що регламентують цей процес, зазначена стадія нами не розглядається. Більше

того, питанням банкрутства займається вже не стратегічне, а антикризове управління. Стадія створення організації, навпаки, передбачає ретельний вибір на початковому етапі певних технологій управління кожної конкретної організації відповідно до її цілей, завдань, специфіки діяльності та безлічі інших чинників. У зв'язку з цим дана стадія слабо формалізується з позиції вибору окремої технології управління.

З аналізу спеціальної літератури випливає, що низка авторів сходяться на думці про виділення трьох укрупнених стадій ЖЦ організації на ринку морських контейнерних перевезень: зростання → зрілість (стабільність) → спад [14, 16, 19].

Для оцінки становища транспортної організації на ринку транспортних послуг розглядаються такі показники: загальна кількість фактичних конкурентів; відносний розмір часток певного ринку, що належать найближчим конкурентам; стабільність у часі часток ринку, що належать транспортній організації, що розглядається, а також її конкурентам; статичність чи динамічність ринку транспортних послуг (стабільність у часі); склад потенційних конкурентів у сукупності з оцінкою величини та наявності перешкод для входження нових конкурентів на аналізований ринок; потенційна можливість аналізованої організації бути ціновим лідером на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОНТЕЙНЕРНИХ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### 2.1. Аналіз контейнерних морських перевезень в світі

Наслідки пандемії призвели до непрогнозованих ефектів і дисбалансу у багатьох галузях економіки. Але ніхто не очікував, що «зламається» логістика в сегменті контейнерних перевезень. Ставки фрахту на контейнеровози злетіли до багаторічних максимумів. Подальший розвиток ситуації економіки потягнув у собі зростання вартості перевезення насипних вантажів. Наразі справа дійшла до тарифів на транспортування зрідженого газу. У жовтні вартість оренди танкерів під перевезення ЗПГ за один день зросла одразу на 40%. Словом, розбалансування логістичної системи перевершило негативні очікування [31].

До пандемії морські вантажоперевезення були недорогим, у швидкості, способом доставки товарів. На глобальне судноплавство припадає близько 80% світової торгівлі. Тому криза у цьому сегменті – удар по всій світовій економіці. І, на жаль, у найближчій перспективі виходу із ситуації не передбачається [20].

Ситуація у найбільших світових портах, починаючи з літа 2020 року, стала наслідком швидкого відновлення економіки та попиту через вливання фінансового стимулювання розвиненими країнами у розмірі \$10,4 трлн. У споживачів з'явилося більше грошей, які вони стали більше витратити різні товари.

Зростання попиту призвело до збільшення потреби у перевезеннях. За даними сервісу Container Trade Statistics, глобальний попит на контейнерні перевезення у першому півріччі 2021 зріс на 13,5% порівняно з аналогічним періодом 2020 року – до 88,6 млн TEU [44].

Збільшення потреби у перевезеннях у поєднанні з карантинами в різних країнах, зупинками виробничих потужностей та різноспрямованою динамікою розвитку ситуації в окремих регіонах світу призвело до того, що система контейнерних перевезень «зламалася», а весь світовий ланцюжок поставок розбалансувався. Виникли затори в портах, дефіцит суден і навіть контейнерів, вантажі обробляли набагато довше, ніж зазвичай. Водночас найбільші проблеми спостерігалися в портах США та значно меншою мірою – Китаю. Європу дефіцит суден і контейнерів торкнувся, але значно меншою мірою.

У свою чергу відправники вантажів – великі виробничі компанії, які відчували брак компонентів для виробництва, і великі ритейлери – були змушені конкурувати один з одним за можливість транспортування продукції, доводячи фрахтові ставки до рекордних значень. Наприклад, спотова ціна на відправку контейнера з портів Китаю до США, що становила два роки тому \$2,5 тис., злетіла до \$20 тис. Ставки на короткостроковий тайм-чартер суден сягнули \$150-200 тис. на добу [47 - 49].

До початку жовтня зведений світовий контейнерний індекс Drewry показував постійне зростання (рис. 2.1). Але у жовтні відбулася невелика корекція. У жовтні він вперше після серпня опустився нижче за психологічну позначку в \$10000 (-2% по відношенню до попереднього тижня). Зниження цін зафіксовано практично всіма основними напрямками, найбільш помітно зменшилися розцінки на маршруті Шанхай - Нью-Йорк (-7%).

Ситуація дійшла до абсурду ще й у тому, що вартість перевезення вантажів між Європою та Азією морем та авіатранспортом у жовтні тимчасово практично зрівнялася, чим і скористалася частина вантажовідправників [47 - 49].

Одним із головних факторів впливу на зростання вартості контейнерних перевезень став дефіцит контейнерів. Контейнерні перевезення – найпопулярніший спосіб доставки споживчих товарів. Щорічно порти у всьому світі обробляють понад 800 млн контейнерів, якими перевозяться близько 25% світових товарів.

Ситуація розвивалася досить швидко. Навесні минулого року на початку через карантин стояли виробництва у Китаї, а потім у США та інших країнах. Коли Китай вийшов з кризи і почав експорт продукції, у США через карантин майже призупинилася обробка товарів, що надходять. Як підсумок – після відправки товарів з Китаю до США контейнери накопичувалися в американських портах. Наприкінці літа 2020 року в Піднебесній почався жорсткий дефіцит контейнерів, тоді як у США їх надлишок. Поступово такий дисбаланс спричинив дефіцит контейнерів у всьому світі.

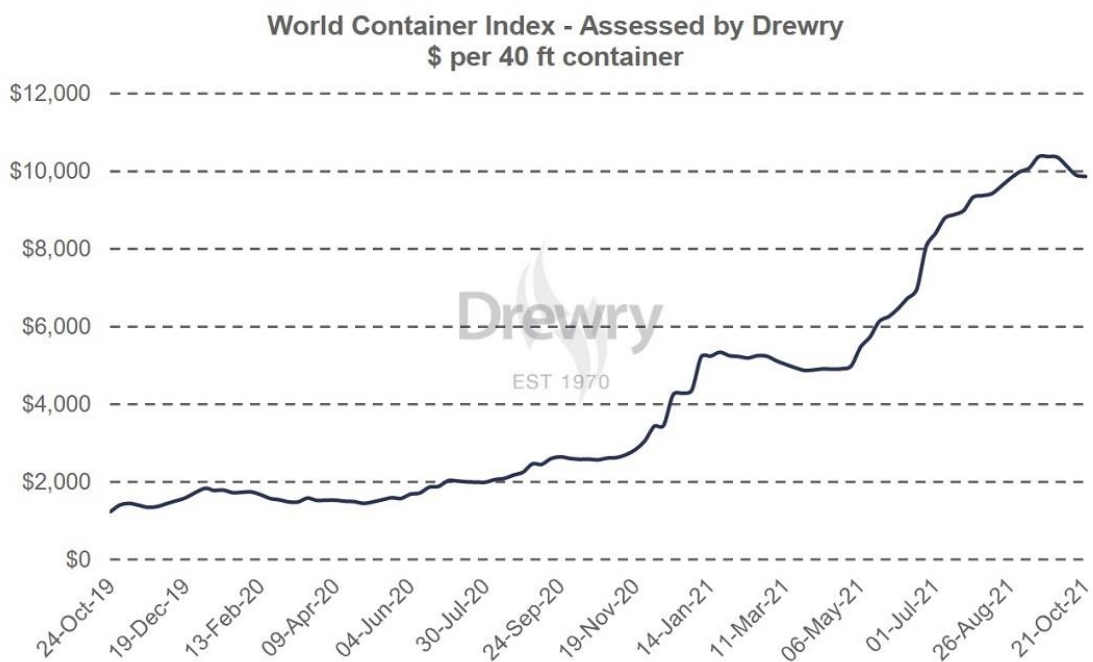


Рис. 2.1. Зведений світовий контейнерний індекс Drewry

*Джерело: [45 - 46]*

Оператори ринку очікували, що ситуація із дефіцитом контейнерів стабілізується у середині 2021 року. Але тут у березні поточного року трапився інцидент із посадкою на мілину контейнеровозу Ever Given у Суецькому каналі. Найкоротший шлях для вантажів з Китаю до Європи на тиждень було заблоковано, а прямим впливом стало зростання ставок фрахту та посилення дефіциту провізних потужностей.

Ще однією причиною ускладнення ситуації стали спалахи коронавірусу в Китаї, які спричинили перебої у роботі великих контейнерних терміналів. Китайська влада у своїх діях використовує принцип нульової толерантності до коронавірусу, у зв'язку з чим навіть невеликі спалахи інфекції в портах призводять до їх повної зупинки на кілька тижнів [42, 44].

Також серед факторів, що стимулювали зростання вартості фрахту, можна назвати зростання цін на нафту та дефіцит суден унаслідок відправлення частини плавзасобів на металобрухт через невисокі ставки в останні п'ять років до 2020 року.

Звичайно, багаторазове зростання вартості доставки морем не подобається всім причетним, крім операторів контейнерних ліній та інших судновласників. Обурення влади США було настільки сильним, що у липні президент США Джо Байден підписав указ про обмеження впливу великих корпорацій. Серед іншого документ стосується питань консолідації та антиконкурентного ціноутворення у сегменті контейнерних перевезень.

У серпні Федеральна морська комісія США почала перевірку найбільших контейнерних ліній на предмет додаткових зборів з відправників вантажу та надбавок за простий суден у зв'язку із заторами в портах. Таким чином, Байден та його адміністрація вже кілька місяців безпосередньо залучені до вирішення проблеми заторів в американських гаванях.

Аналогічно і в Єврокомісії стежили за ситуацією та діями операторів ринку. Однак європейська влада зазвичай не має звички лізти в ринкове ціноутворення. Та й суттєвого покращення ситуації на ринку внаслідок моніторингу влади ЄС та указу Байдена наразі не настало.

Вантажовідправники і транспортні компанії намагаються вирішувати проблеми, що виникають, усіма доступними способами: [47 - 49].

– частина власників суден разом із вантажовідправниками знайшли рішення у перевезенні контейнерів та вантажів на суховантажах та балкерах, зокрема Coca-Cola почала перевозити сировину у біг-бегах балкерами;

- ІКЕА вирішила купувати власні контейнери та фрахтувати судна безпосередньо;
- виробник дорогих велотренажерів Peloton перейшов на авіап перевезення;
- масово зросло виробництво та замовлення нових контейнерів;
- відправка товарів контейнерами з Китаю до Європи залізницею через Росію зросла на 40%;
- найбільші порти США – Лос-Анджелес та Лонг-Біч, які обслуговують близько 40% контейнерних перевезень США – перейшли на цілодобовий режим роботи та ін.

Сертифікаційна компанія Bureau Veritas вже навіть розробила технічний посібник для безпечного перевезення контейнерів на балкерах. Натомість спроби перевозити контейнери на суховантажах швидко згорнули через факти зсунення вантажу.

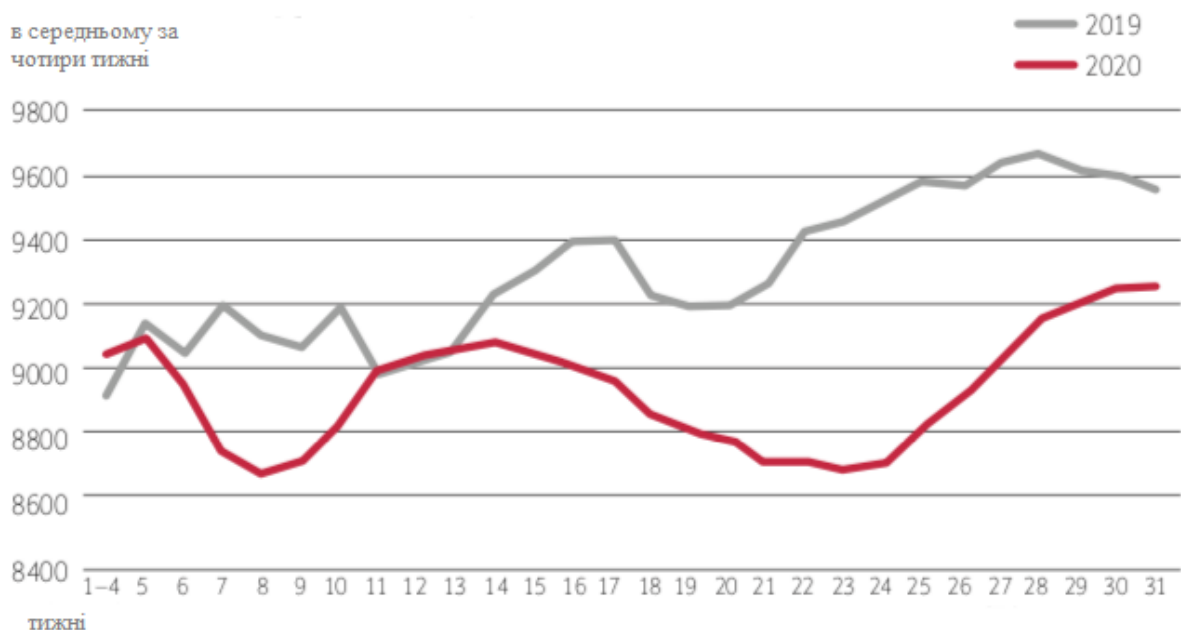


Рис. 2.2. Кількість заходів контейнеровозів в світові порти за тиждень

*Джерело: [45, 46]*

Зовсім одиничними поки що є найбажаніші ініціативи – стримати фінансові апетити. У вересні французька транспортна група CMA CGM

оголосила про рішення стримувати спотові ставки фрахту на всіх сервісах контейнерних перевезень під її брендами. Цей приклад можуть наслідувати й інші учасники ринку.

Вже зараз Міжнародний валютний фонд називає проблеми з ланцюжками постачання одним із двох головних ризиків для розвитку світової економіки у 2022 році. Разом з іншою проблемою – зростанням цін на сировинні товари – ці фактори утримують інфляцію у світі на високому рівні. Підвищення вартості фрахту вже сприяло посиленню світової інфляції. Адже зростання витрат виробники традиційно переклали на покупців товарів.

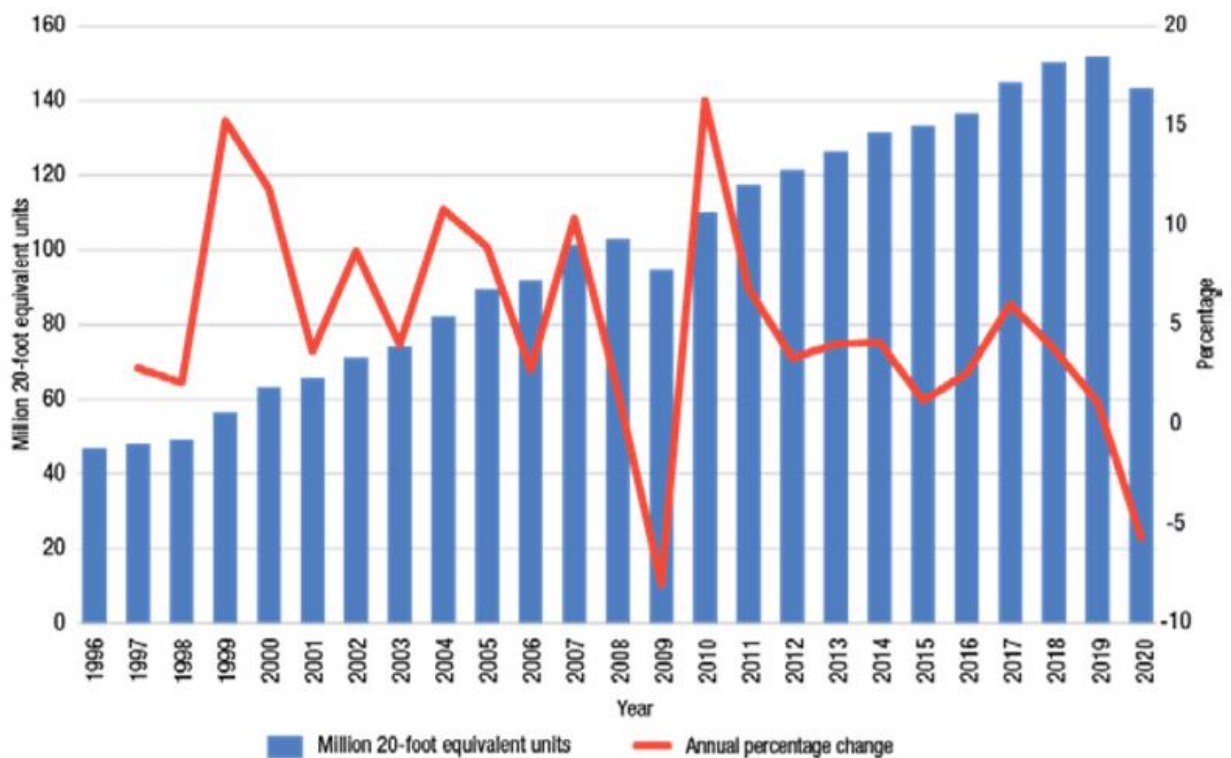


Рис. 2.3. Глобальна контейнерна торгівля, 1996–2020 (мільйон 20-футових еквівалентних одиниць та річна зміна у відсотках)

*Джерело: [45, 46]*

Рівень та характер існуючих та нових глобальних проблем свідчать про те, що ситуація далека від вирішення. Західні та українські експерти очікують збереження нинішнього підвищеного навантаження на портові потужності та високі ставки фрахту у 2022 році. Як мінімум, у першій половині 2022 року.

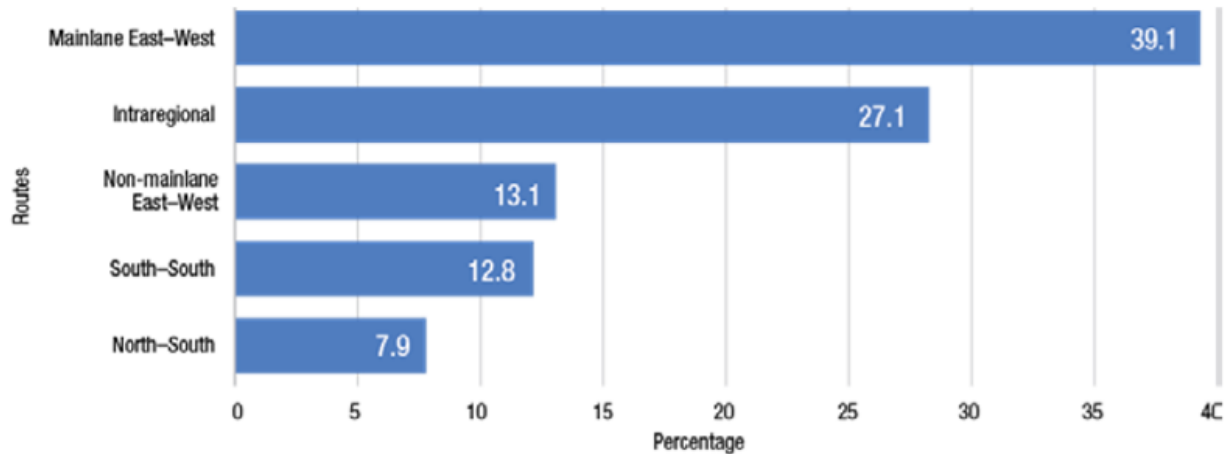


Рис. 2.4. Частка ринку у світовій контейнерній торгівлі за маршрутами, 2020 (відсоток)

*Джерело: [44]*

Брак перевізних потужностей найчастіше має циклічний характер – з трендами повторення кожні чотири та 20 років. Цей факт говорить про те, що тенденція високої конкуренції на тлі високого попиту на морські перевезення підштовхує ринок до розширення доступного тоннажу та збільшення інвестицій у ринок морських перевезень.

Початкова проблема ринку контейнерних перевезень полягає у волатильності кон'юнктури, в якій діє цей сегмент ринку.

Зараз ми знаходимося у фазі 20-річного розвороту та на першому етапі 4-річного підйому, про що свідчить активне інвестування у будівництво нового екологічного флоту та значну кількість поточних контрактів на будівництво флоту, вихід якого заплановано до 2023 року.

За даними консалтингового агентства Alphaliner, у першому півріччі 2021 року у світі замовили понад 300 нових контейнеровозів загальною місткістю майже 4,5 млн. TEU. Для порівняння: за аналогічний період 2020-го цей показник був на рівні близько 2,3 млн. TEU. Втім, суттєве збільшення світового торговельного флоту відбудеться не раніше 2023 року [50].

Ситуація з високими ставками фрахту триватиме до того періоду, доки не стабілізується ситуація з поширенням пандемії у світі, яка спровокувала цю ситуацію.

Деякі контейнерні лінії вийшли з релізами про фіксацію фрахтових ставок та укладання тривалих контрактів. Обсяг додаткового обладнання, випущеного на ринок у поточному році, сягає понад 1 млн. контейнерів. Порти США вводять додаткові зміни на контейнерних терміналах, великі вантажовласники фрахтують контейнерні судна безпосередньо. Все це наближає до нормального руслу ринок контейнерних перевезень.

Експерти СOT прогнозують, що зростання світової торгівлі товарами у 2021 році становитиме 10,8%, але знизиться до 4,7% у 2022-му. Найменші обсяги перевезення товарів дають надію на швидке покращення ситуації. Поступове зниження ставок може початися вже в 2022 році, але глибина і швидкість процесу багато в чому залежатимуть від того, як швидко будуть вирішені проблеми в ланцюжках поставок і зняті пандемічні обмеження [51].

Несподіваним викликом для ланцюжків поставок та портових потужностей у світі може стати енергокриза, що розгортається у Китаї та Європі. Якщо Європа зазнає нестачу газу, який можна доставити трубопроводами, то в Китаї проблема пов'язана на необхідності імпорту вугілля. Це прямо впливає на ситуацію з морськими перевезеннями, зокрема на балкерні та контейнерні перевезення.

Закриття заводів через обмеження споживання електроенергії може вплинути на обсяги контейнерного експорту в наступні місяці. У разі можливе скорочення дефіциту перевізних потужностей. Водночас у сегменті балкерних перевезень зросте попит через необхідність імпорту вугілля.

Показовою є динаміка Baltic Dry Index (BDI), що відображає вартість морських перевезень у всьому світі сипучих вантажів – вугілля, руди, зерна. Наприкінці вересня BDI злетів до максимуму за 13 років і досяг найвищого показника з вересня 2008 року. Однак у першій декаді жовтня різка зміна тренду – індекс упав на 17%, до 4751 в.



Рис. 2.5. Динаміка Baltic Dry Index (BDI)

*Джерело: [52]*

Майже одночасно почали зростати ставки фрахту танкерів для перевезення зрідженого газу. За три тижні з початку жовтня вони більш ніж подвоїлися на тлі збільшення попиту на судна даного типу у зв'язку з енергетичною кризою в Азії і Європі, що наближається.

Енергокриза в Китаї викликана двома основними причинами: нестачею вугілля після заборони постачання з Австралії та адміністративним тиском з метою зниження викидів. Якщо перший чинник має геополітичний характер, то другий, з урахуванням впровадження найбільшими країнами «зелених» політик, має довгостроковий вплив у світовому масштабі.

Зважаючи на все, ставки знизяться з нинішніх вершин, але все одно залишаться на високому рівні. Зокрема цьому сприятимуть і витрати на декарбонізацію учасників ринку морських вантажоперевезень.

## 2.2. Динаміка контейнерних перевезень в Україні

Кризова ситуація у морських перевезеннях у світі відбилася в Україні підвищенням цін на товари з Азії та подорожчанням самих перевезень. Також вона скоротила маржинальність українських виробників.

З одного боку, з багатьох причин Україна не дуже залежить від контейнерної торгівлі. Контейнерний експорт України через порти 2020 року зріс до 495,4 тис. TEU (+4,2%), імпорт – до 509,6 тис. TEU (3,4%) [40].

З іншого боку, зростання ставок відчули всі причетні до експорту контейнерами. Півтора роки тому фрахт з Китаю в Україну був на рівні \$2-4 тис., зараз ця цифра становить понад \$15 тис. Як підсумок – за дев'ять місяців поточного року обсяг контейнерного експорту через порти скоротився на 14% - до 4,4 млн т. [44].

У своєму регіоні Україна була змушена конкурувати за порожні контейнери та судна з Туреччиною, яка має великі фінансові можливості та мотивацію. Сама Туреччина певною мірою стала експортним хабом, який частково замінив Китай.

Контейнери – це традиційний спосіб транспортування експортних товарів не лише малого та середнього, а й значної частки великого бізнесу. У цьому сегменті ставки фрахту суттєво зросли. Наприкінці весни та в літні місяці поточного року були ситуації, коли країни з сильнішою економікою викупували практично всі місця на суднах, тим самим обмежуючи доступ на експортні ринки національному товаровиробнику. І зараз перевезення контейнерів коштує стільки, скільки українські компанії не спроможні заплатити. Тому багато експортних вантажопотоків стають абсолютно не конкурентоспроможними.

Зростання вартості фрахту знижує маржу наших виробників під час продажу на експорт. Адже експортер не впливає на ціну конкретного ринку. Він може впливати тільки на ціну своєї пропозиції та підлаштовує її під вартість доставки на конкретний ринок.

Якщо торік вартість доставки напівфабрикатів та металопродукції з портів Чорного та Азовського морів до Туреччини та Італії становила \$14-15/т та \$14-22/т, то зараз – \$38/т та \$42-57/т відповідно [44].

Висока волатильність ставок фрахту призвела до того, що на ринку ніхто не хоче брати на себе ці ризики, і покупець намагається перекласти транспортування на продавця (CFR), а продавець – на покупця (FOB). Зростання фрахту закладено у ціни, тому його вплив на маржинальність в українському випадку був не таким серйозним.

Пандемія коронавірусу внесла свої корективи на ринок контейнерних перевезень через національні порти. На початку 2020 року виникла складна ситуація, коли із заборною експорту з Китаю різко скоротився імпорт до України. Внаслідок цього на контейнерному ринку України відбулася переорієнтація вантажопотоків у бік експорту. Потім із відновленням звичних зв'язків між виробниками та споживачами баланс між експортними та імпортними контейнерними вантажопотоками став поступово вирівнюватися.

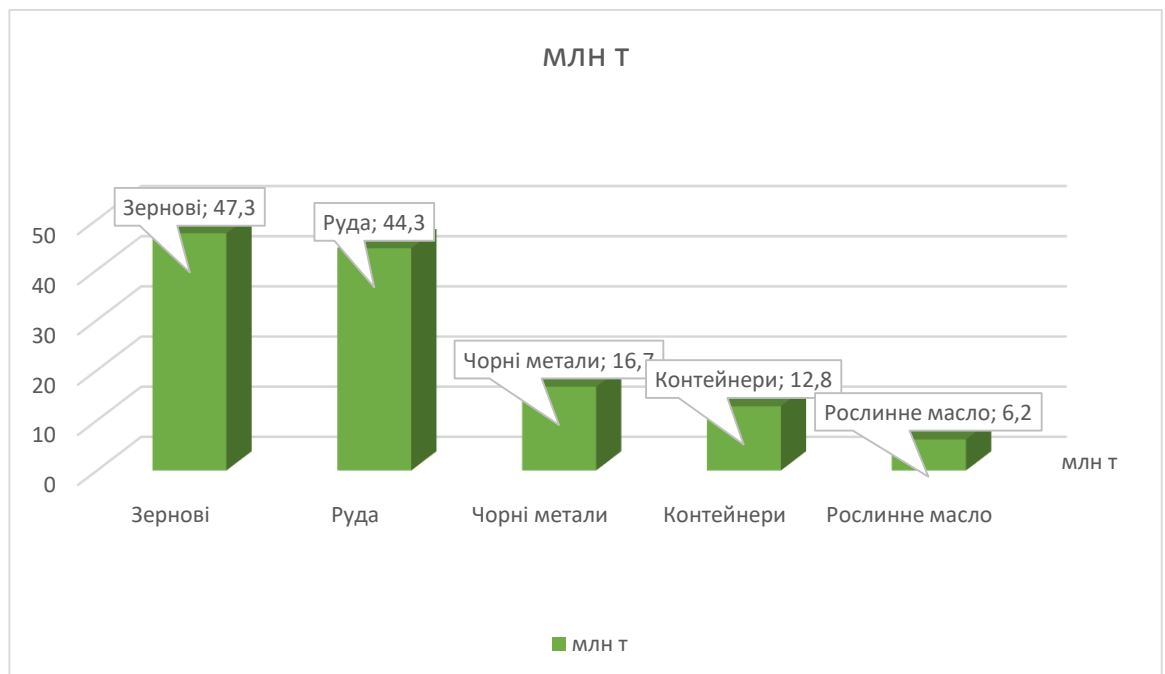


Рис. 2.6. Перевалка вантажів в портах України за видами в 2020 році,

млн т

Джерело: [40]

За підсумками 2020 року імпорту контейнерів становив 519 171 TEU, експорт - 526 009 TEU. Різниця між ними зросла до 6838 TEU на користь експорту. Співвідношення імпорту та експорту у загальному контейнерообігу оцінюється як 49,7% до 50,3%. До того ж, експортні обсяги контейнерів продовжують зростати трохи швидше (+4,7%), ніж імпортні (+2,7%).

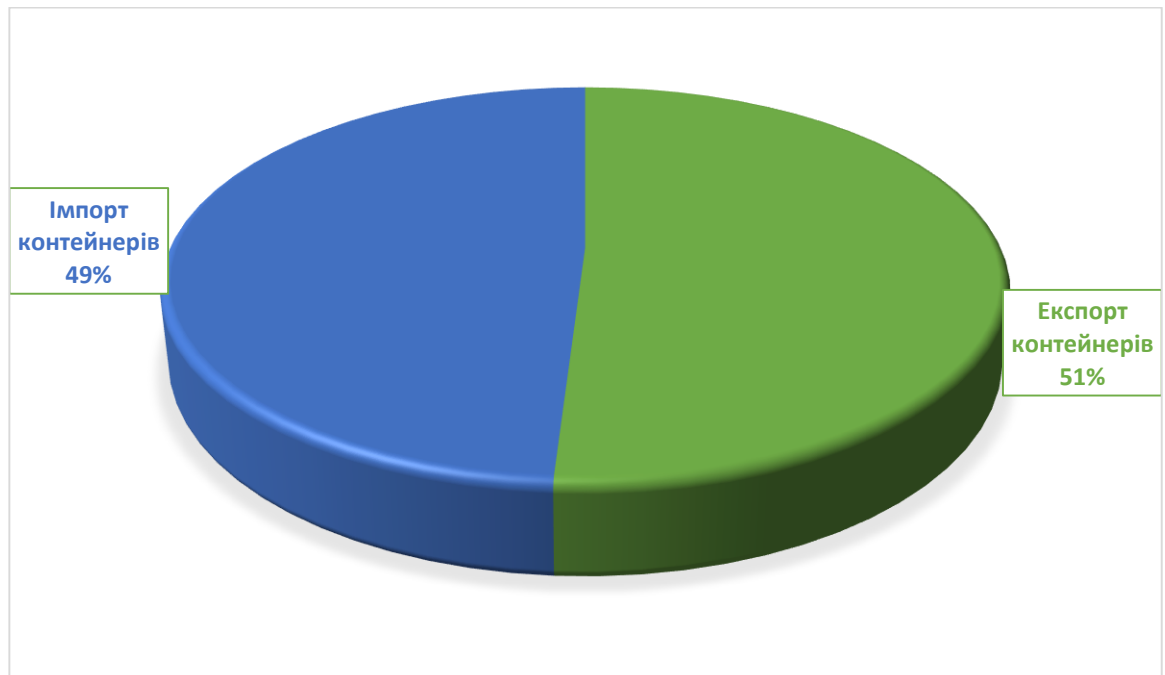


Рис. 2.7. Співвідношення імпорту та експорту у загальному контейнерообігу України за підсумками 2020 року

*Джерело: [40, 42, 43]*

Зростанню експортних обсягів контейнерів сприяють сприятливі ціни на світовому ринку на сільгосппродукцію (зерно, шрот, олія у флексі-танках).

Імпортні потоки більш схильні до впливу кризових факторів, таких як розрив логістичних ланцюжків у зв'язку з пандемією, а також ослаблення гривні і, як результат, падіння попиту та купівельної спроможності у населення [42].

За кількістю навантажених контейнерів у 2020 році (846684 TEU) українські порти знову перевищили пікові показники рекордного 2008 року

(728416 TEU). У загальному контейнерному потоці співвідношення завантажених та порожніх контейнерів становить 81% до 19%.

Зазвичай частка завантажених контейнерів більше в імпорті, ніж експорті. Тобто завантажених завозять більше, ніж відправляють на експорт. Минулого року імпортовано в Україну завантажених 453 130 TEU, експортовано 393 554 TEU. Темпи зростання завантажених контейнерів в імпорті трохи вищі, ніж в експорті — 4,4% та 1,9% відповідно. Порожні контейнери більше відправляють на експорт (132455 TEU, +14,3%), ніж ввозять в Україну (66041 TEU, -7,2%).

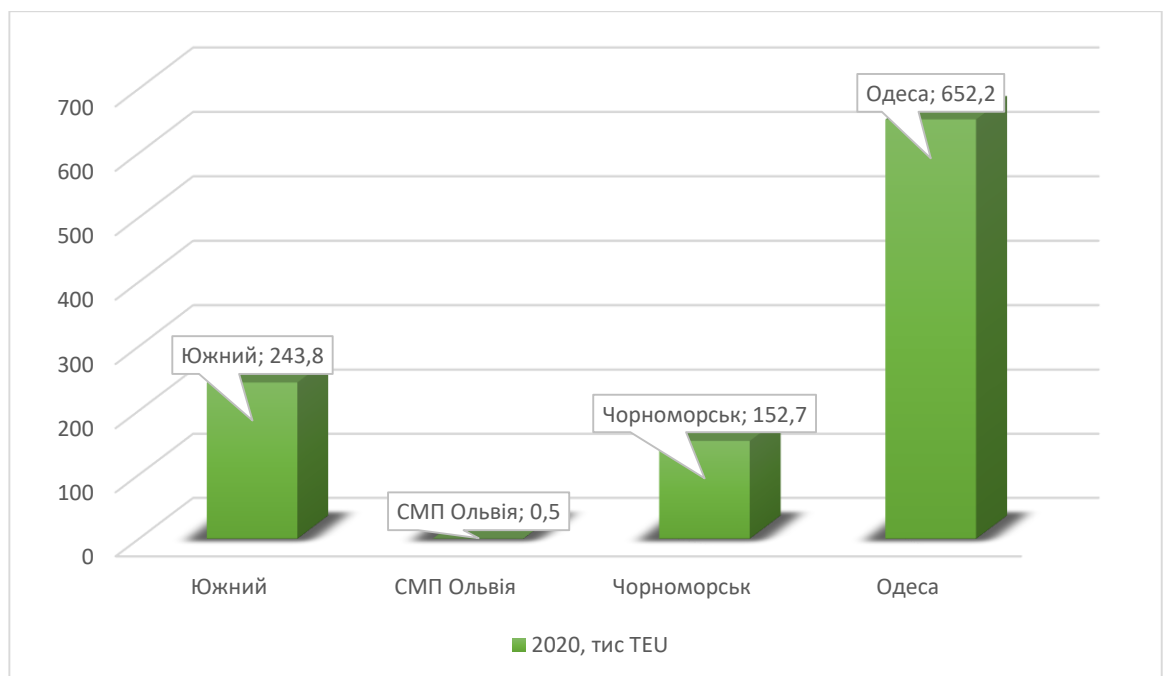


Рис. 2.7. Порти лідери за обсягами перевантаження контейнерів в 2020 році, тис TEU

*Джерело: [40]*

Контейнерні вантажі в Україні переробляються на чотирьох контейнерних терміналах: "Контейнерний термінал Одеса" (КТО) та "Бруклін-Київ Порт" - в Одеському порту, DP World TIS Pivdennyi - в акваторії порту "Південний" та на терміналі Чорноморського рибного порту. Усі оператори терміналів – приватні компанії. Причому DP World TIS Pivdennyi та

Чорноморський рибний порт працюють на власних причалах. Їхня частка в загальному контейнерообороті продовжує зростати і за підсумками року склала близько 38%.

Найбільший порт із переробки контейнерних вантажів – Одеський. На двох контейнерних терміналах порту обробляють понад половину всього українського потоку — 61,9%. На порт «Південний» припадає 23,4%. Через Чорноморський рибний порт проходить 14,7% всього контейнерообігу [43].

Незмінним лідером серед терміналів України за обсягом переробки контейнерних вантажів є термінал КТО, дочірня структура німецького логістичного холдингу HHLA. «КТО» також входить до трійки лідерів міжнародного рейтингу Чорноморських контейнерних терміналів.

У 2020 році термінал скоротив оборот на 5%, до 371886 TEU. Через причали «КТО» проходить понад третина загального контейнерного потоку, який обробляється в Україні — 35,7%. Сьогодні потужність терміналу сягає 850 тис. TEU на рік. Проектна потужність - 1 млн 200 тис. TEU на рік [40].

Термінал приймає судна найбільших світових перевізників – MSC, ZIM, Narag-Lloyd, ONE, Yang Ming Line, Arkas Line. На початку 2020 року на термінал зайшла нова лінія судноплавної компанії Milaha, яка надає сервіс із Єгипту, Греції та Туреччини до портів Чорного моря.

«КТО» оперує контейнерним терміналом порту з 2001 року і є прикладом успішного державно-приватного партнерства. Компанія продовжує інвестувати у будівництво терміналу на Карантинному молі – проект, який реалізується з 2010 року спільно з АМПУ. У жовтні 2020 року завершилося будівництво четвертого пускового комплексу контейнерного терміналу на Карантинному молі. Комплекс є шестисмуговим майданчиком для зберігання та обробки контейнерів, з усіма комунікаціями та освітленням, оснащеним сучасними козловими контейнерними перевантажувачами на пневматичному ході фірми Liebherr. Загальна сума інвестицій у цей об'єкт становила понад €20 млн. [40].

Також компанія реалізує проєкт впровадження сучасного веб-порталу для переходу на електронний документообіг, що дозволить оптимізувати основні процедури клієнтам терміналу, включаючи кардинальне скорочення часу на оформлення в'їзду вантажного автотранспорту. Новий сервіс сертифікований Держслужбою спеціального зв'язку та захисту інформації України та відповідає передовим європейським стандартам.

На початку 2020 року німецький холдинг HHLA, окрім інвестування у розширення контейнерного терміналу на Карантинному молу, створив ще одну компанію в Україні — оператора залізничних контейнерних перевезень «Українська інтермодальна компанія» (UIC). У липні 2020 року між холдингом HHLA та «Укрзалізницею» було підписано меморандум про взаєморозуміння та співпрацю у розвитку інтермодальних залізничних перевезень в Україні, і вже 19 вересня термінал КТО прийняв перший контейнерний поїзд, запущений «Українською інтермодальною компанією». Поїзд щотижня курсує маршрутом Одеса-порт — Тернопіль. У листопаді "Українська інтермодальна компанія" розширила маршрути перевезень з Одеського порту до Запоріжжя та Харкова [32, 39].

Компанія HHLA планує подальше інвестування в Україну у розвиток якісних інтермодальних сервісів за європейськими стандартами та організацію регулярних контейнерних поїздів на інші напрямки.

Другий за обсягами обробки контейнерних вантажів в Україні — термінал Бруклін-Київ Порт. Перше судно було ухвалено терміналом у жовтні 2008 року. У 2020 році перевалка контейнерів на терміналі зросла на 6,5% - до 274 826 TEU, в результаті частка компанії на контейнерному ринку України досягла 26,3%. Потужності терміналу дозволяють перевантажувати понад 300 тис. TEU на рік [53].

У своїх причалів «Бруклін-Київ Порт» приймає найбільші контейнеровози понад 10 тис. TEU. Термінал обслуговує судна світових перевізників, що входять до Ocean Alliance (CMA CGM, COSCO, Evergreen, OOCL).

У березні 2020 року співвласник терміналу Бруклін-Київ Порт, компанія CMA CGM, закрив угоду про продаж своєї частки в контейнерному терміналі компанії Terminal Link. Остання є спільним підприємством, створеним у 2013 році компаніями CMA CGM та China Merchants Port, де 51% акцій належить CMA CGM та 49% — China Merchants Port.

Бруклін-Київ Порт для підвищення ефективності взаємодії між терміналом та клієнтами запусив веб-портал електронних послуг, розроблений на основі сучасних технологій. Сьогодні в режимі on-line клієнт може отримати оперативну інформацію про суднозаходи, про поточний статус контейнера, а також оформити перепустку на в'їзд у порт та отримати низку інших електронних послуг.

Найвищих темпів зростання серед українських контейнерних терміналів за підсумками 2020 року досяг DP World TIS Pivdennyi. Переробка контейнерів зросла на 12%, до 244858 TEU. Компанія лідирує за темпами зростання контейнерообігу не лише в Україні, а й на Чорному морі [40].

На терміналі DP World TIS Pivdennyi обробляються судна найбільшого світового перевізника Maersk, що доставляє контейнери до порту на чотирьох сервісах: прямі — ME3 та ECUMED; фідерні - TIS-Поті і Мерсін-Одеса. Сервіс із Мерсіна, стартував у листопаді 2020 року [54]. На ньому компанія Sealand (бренд Maersk) доставляє з Туреччини в Україну цитрусові вантажі у рефконтейнерах.

2020 року відбулася знаменна подія — інтеграція контейнерного терміналу TIS у глобальну сім'ю DP World (OAE). У червні було закрито угоду щодо придбання 51% акцій контейнерного терміналу TIS одним із глобальних портових операторів світу DP World. Для України це одна з найбільших угод в інфраструктуру.

### **2.3. Аналіз сучасних стратегій в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень**

Оскільки на ринку морських контейнерних перевезень переважають організації середнього та малого бізнесу, то він ближчий до чистої конкуренції. Тим не менш, спостерігаються випадки поглинання організацій малого бізнесу середніми організаціями, що при появі та збереженні такої тенденції призведе до збільшення частки останніх, їх злиття та поступового перетворення ринку чистої конкуренції на олігополістичний.

З погляду стратегічного управління поточний період санкцій є найбільш підходящим для вибудовування стратегії організаціями середнього бізнесу. Організації малого бізнесу, швидше за все, не будуть вибудовувати чітку стратегію, а великі організації, для яких властива наявність стратегії, що склалася, на українському ринку морських контейнерних перевезень широко не представлені [14].

Проаналізувавши види стратегій, що реалізуються в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень ми сформуваємо графік зазначений на рис. 2.8.

Виходячи з рис. 2.8 можна зробити висновок, що стратегія зниження витрат лідирує (33%). Це може бути пов'язано з негативними явищами в економіці, що відбуваються на сьогоднішній день, безпосередньо відбиваються і на ринку морських контейнерних перевезень. Відомо, що ця стратегія, зазвичай, носить тимчасовий чи короткостроковий характер у зв'язку з ринковою ситуацією, що складається в певний момент часу і характеризується пошуком можливостей зменшення витрат, а також проведення низки заходів, спрямованих на скорочення непродуктивних витрат [19].

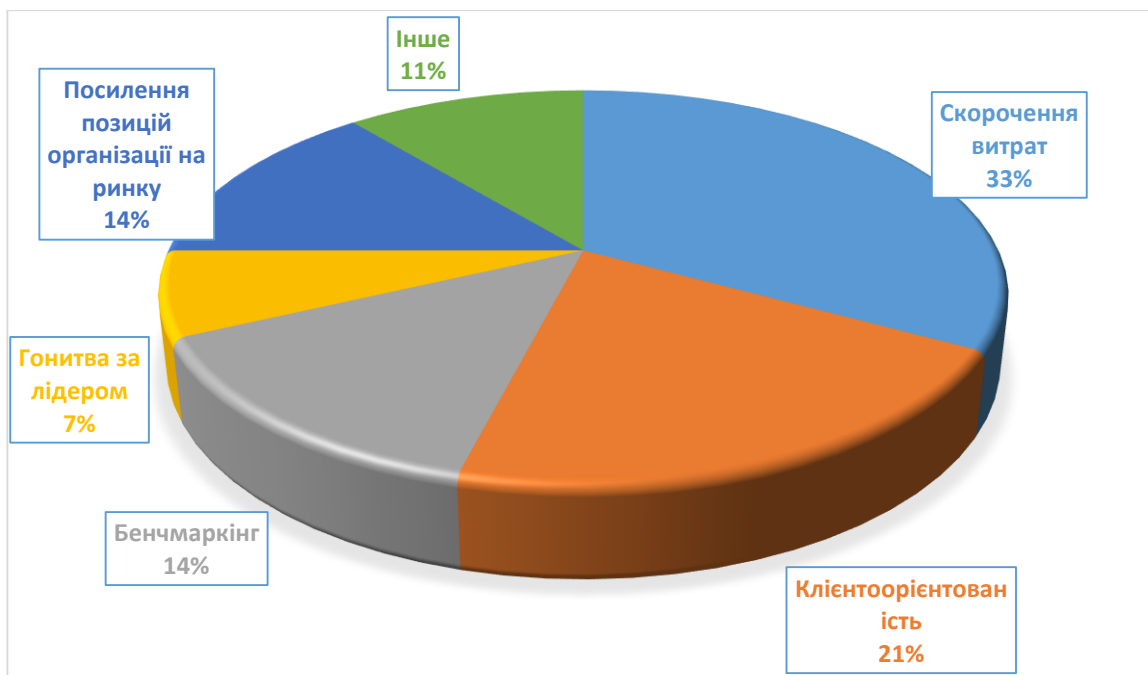


Рис. 2.8. Види стратегій, що реалізуються в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень

*Джерело: сформовано автором*

Популярність стратегії клієнтоорієнтованості (21%) дозволяє також відзначити важливість споживчих переваг, оскільки ця стратегія орієнтована на потреби реальних та потенційних клієнтів у транспортній послугі. Крім того, стратегія підходить для ринкових умов, що змінюються, і може включати елементи декількох стратегій, які задіяні в залежності від певних зовнішніх умов.

В умовах стабільного стану ринку морських контейнерних перевезень організації більшою мірою обирають стратегію клієнтоорієнтованості [17].

Стратегії погоні за лідером, бенчмаркінгу та посилення позицій організації на ринку склали частки 7%, 14% та 14% відповідно [22].

Серед інших стратегій, реалізованих в організаціях на ринком морських контейнерних перевезень є стратегія скорочення витрат за допомогою комп'ютеризації окремих процесів, що становить особливу важливість для транспортно-експедиційних організацій. У рамках такої стратегії увага приділяється впровадженню CRM-систем (систем управління інформацією

про клієнтів) для організації продажів та ERP-систем (систем управління підприємством) для обліку бізнес-процесів, управління трудовими ресурсами, тощо.

У рамках стратегій, що використовуються судноплавними лінійними компаніями, було зазначено наявність елементів аутсорсингу. Так окремі напрями діяльності, наприклад, пов'язані з підготовкою та виданням океанських коносаментів, можуть передаватися офісам у країнах, що розвиваються, що дозволяє зменшити витрати на персонал. Також була виділена стратегія спеціалізації на певній ринковій ніші: перевезення небезпечних вантажів, перевезення негабаритних та/або великовагових вантажів, контейнерні рефрижераторні перевезення та ін.

Аналіз проблем, що виникають під час використання стратегій у організаціях на ринку морських контейнерних перевезень зведено до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Проблеми, що виникають під час використання стратегій у організаціях на ринку морських контейнерних перевезень

Стратегія	Можливі труднощі під час використання
Скорочення витрат	Труднощі у визнанні витрат не виробничими та у визначенні їх розміру
	Підрив довіри колективу організації до керівництва у зв'язку із зниженням витрат за персонал, урізання соціального пакету та інше
	Виникнення протиріччя між реальними економічними можливостями та прагненням керівництва (інвесторів) розширювати бізнес
	Зміщення акценту в управлінні з накладних витрат на операційні
Клієнтоорієнтованості (сервісні комбінації)	Необхідність формування та використання технології збору, фіксації та обробки ринкової інформації
	Проблема вибору показників результативності діяльності організації, щодо яких приймаються рішення

## Продовження таблиці 2.1

Бенчмаркінгу	Труднощі в отриманні та перевірці достовірності інформації про конкурентів
	Складнощі у формуванні внутрішньофірмової економічної інформації, необхідної для зіставлення з отриманими даними про конкурентів
	Високі трудові та фінансові витрати
Посилення позицій організації на ринку	Обмеженість ресурсів
	Високі витрати на маркетинг
Погоні за лідером	Імовірність погіршення економічної стійкості організації у зв'язку з гонитвою за лідером
	Виникнення ймовірності зниження конкурентоспроможності організації
	Обмеженість ресурсів

*Джерело: сформовано автором за джерелами [14,17, 19, 22, 24]*

Результати дослідження показують, що в частині організацій (53%) стратегія представлена планом чи програмою заходів, в частині (32%) – лише бюджетом, а інших (11%) і тим і тим. Також використовують концепцію розвитку, як аналог стратегії.

Таблиця 2.2

Ступінь важливості різних економічних результатів реалізації стратегії в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень

Найменування економічного результату реалізації стратегії	Середнє значення оцінки	Ранг
Поліпшення іміджу	5,5	6
Поліпшення становища на ринку транспортних послуг	4,8	5
Зменшення витрат	3,0	4
Збільшення прибутку	1,8	1
Залучення нових клієнтів/партнерів	2,2	2

*Джерело: [23, 24]*

При оцінці ступеня важливості різних економічних результатів реалізації стратегії, можна розставити їх у порядку зміни важливості від

значущого до менш значущого. У табл. 2.2. нами представлені ті результати, які були віднесені на перше місце за значимістю найбільше разів. Ранг економічного результату реалізації стратегії організацій на ринку морських контейнерних перевезень визначався за місцем ваги відповідної оцінки серед респондентів.

Результати дослідження свідчать про необхідність формування організаційно-методичного забезпечення реалізації стратегії в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень як єдиної методологічної та методичної платформи для правильного аналізу та вибору стратегії, а також її зміни у зв'язку зі змінними ринковими умовами.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РИНКУ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### **3.1. Методичні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень**

Методичні рекомендації визначають ключові питання інформаційного забезпечення розробки стратегії розвитку організацій, що здійснюють контейнерні перевезення.

Метою методичних рекомендацій є формування вхідних інформаційних масивів, які використовуються керівництвом організації для визначення стратегічних орієнтирів і вибору стратегічного напрямку діяльності. У ході реалізації методичних рекомендацій в організації, можливо вибрати вид стратегії розвитку організації та прийняти такий варіант технології управління, який більшою мірою дозволить досягти прийнятої стратегії. Методичні рекомендації можуть бути використані при зміні існуючої стратегії розвитку організації на ринку морських контейнерних перевезень, розробки нової стратегії розвитку, і навіть при коригуванні чинної стратегії розвитку.

Активне використання методичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку відкриває перед транспортною організацією ряд значних перспектив.

Результатами застосування методичних рекомендацій може бути:

- економічно оптимальне позиціонування організації на ринку;
- формалізація перспектив власного розвитку;
- підвищення ефективності управління транспортною організацією за рахунок актуалізації в організації функції стратегічного планування;

- мобілізація внутрішніх матеріально-технічних, виробничих та інтелектуальних ресурсів транспортної організації.

У відносно стабільних умовах стратегія розвитку організації може бути незмінною протягом певного часу або піддаватися деяким коригуванням. Алгоритм процесу розробки стратегії організації на основі інформаційного забезпечення з урахуванням специфіки галузі контейнерних перевезень проілюстровано на рис. 3.1.

Формування інформаційного забезпечення розробки стратегії розвитку організації на ринком морських контейнерних перевезень включає три стадії:

- формування інформації для стратегії;
- вибір сценарних варіантів;
- інформаційне забезпечення управління організацією.

Стадія формування інформації для стратегії розвитку починається з блоку інформації, що входить. Організація, що здійснює морські контейнерні перевезення, повинна отримувати, фіксувати, обробляти величезні масиви інформації. Як правило, такі організації мають у своєму розпорядженні інформаційні банки та внутрішні електронні бази даних, що дозволяють оптимізувати внутрішні процеси організації оперативної роботи по здійсненню вантажоперевезень, а також одночасно накопичувати максимум необхідної статистичної та іншої інформації для прийняття управлінських рішень. Ключовим елементом при обробці інформації є центр обробки інформації для прийняття подальших рішень щодо вибору стратегії. У табл. 3.1 представлена сукупність основних інформаційних масивів, що необхідні для формування стратегії розвитку організації, яка здійснює морські контейнерні перевезення [20, 23, 24].

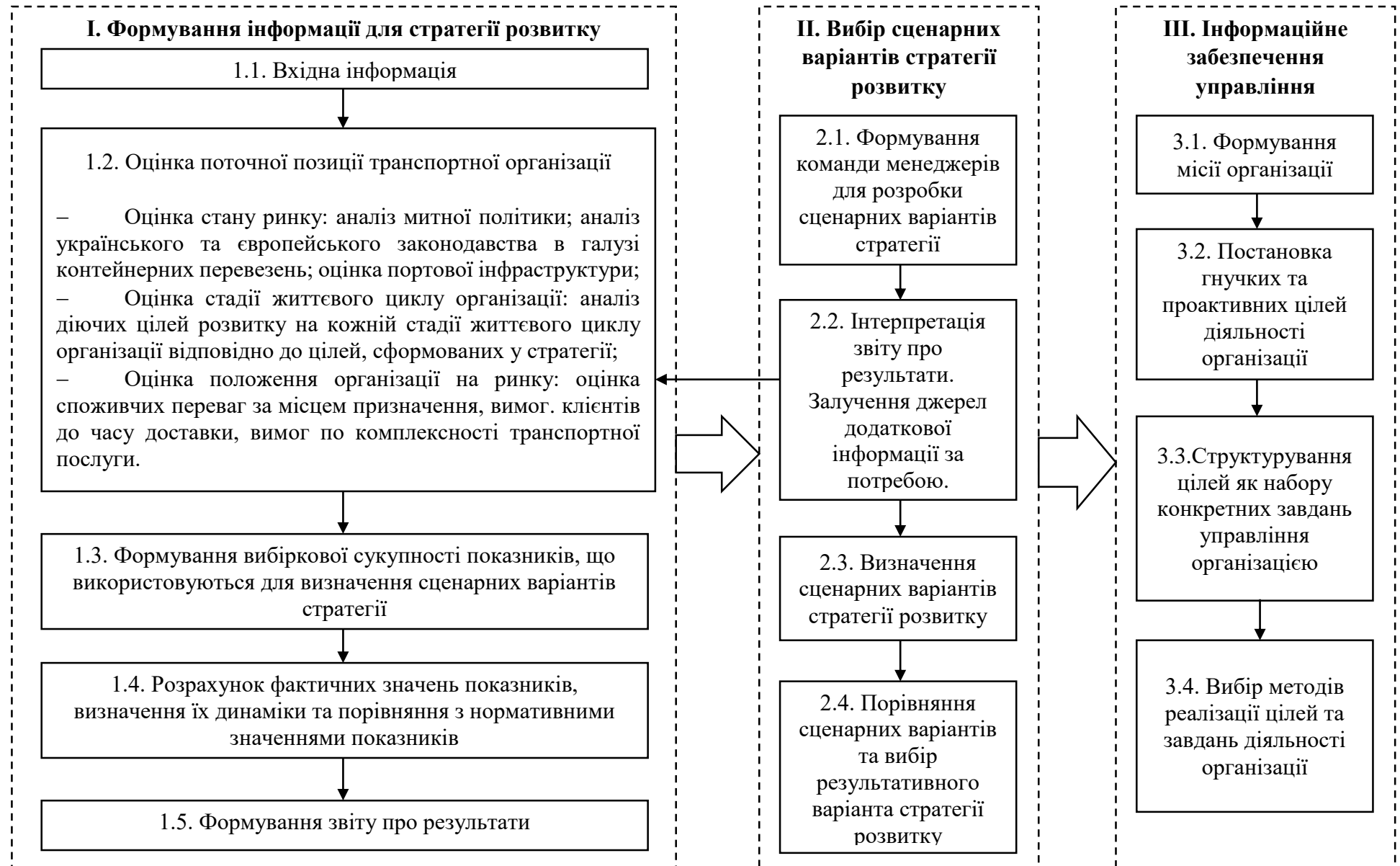


Рис. 3.1. Процес інформаційного забезпечення розробки стратегії розвитку морського транспорту

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.1

Інформаційні масиви, які забезпечують формування стратегії розвитку  
організації

Інформаційний масив	Центр формування	Джерела інформації
<p>Якість послуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- географічне покриття;</li> <li>- транзитний час;</li> <li>- наявність унікальних сервісів;</li> <li>- надання комплексу послуг;</li> <li>- цінові обмеження;</li> <li>- відсутність претензій та ін.</li> </ul>	<p>Відділ маркетингу та продажів; Оперативний директор; Директор з логістики; Юридичний (Претензійний) відділ.</p>	<p>Опитування клієнтів організації; Звіт юридичного відділу; Статистична інформація.</p>
<p>Конкуренти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна кількість конкурентів;</li> <li>- рівень тарифних ставок на тих самих напрямках;</li> <li>- поточний рівень конкурентоспроможності;</li> <li>- альтернативні види транспорту та ін.</li> </ul>	<p>Відділ маркетингу та продажів; Комерційний директор; Директор (менеджер) з розвитку бізнесу.</p>	<p>Результати опитувань клієнтів організації; Аналітичні записки про моніторинг цін конкурентів; Відомості з Інтернету та ЗМІ про діяльність конкурентів; Використання даних із корпоративних сайтів.</p>
<p>Клієнти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- число та структура клієнтів транспортної організації;</li> <li>- тип послуг, що надаються різним клієнтам;</li> <li>- споживчі переваги клієнтів (географія, час доставки вантажів, комплексність транспортних послуг, вартість послуги тощо) та ін.</li> </ul>	<p>Відділ маркетингу та продажів; Комерційний директор; Директор (менеджер) з розвитку бізнесу; Менеджер по роботі з ключовими клієнтами; Відділ по роботі з клієнтами; Відділ логістики; Відділ мультимодальних перевезень; Відділ внутрішньо-портового експедирування; Відділ митного оформлення.</p>	<p>Внутрішні бази даних; Заявки на транспортування; Інші транзакційні дані, що відображають історію роботи з клієнтом; Результати опитувань клієнтів організації.</p>

## Продовження таблиці 3.1

<p>Інфраструктура та порти: - стан портової інфраструктури та пунктів пропуску через державний кордон;</p> <p>- швидкість обробки вантажів та пропускна спроможність вантажних терміналів;</p> <p>- витрати на вантажно-розвантажувальні роботи; - умови обслуговування на терміналах (тарифи, нормативний період зберігання контейнерів, вартість виставлення контейнерів на огляд) та ін.</p>	<p>Оперативний директор;</p> <p>Агентський відділ;</p> <p>Директор з логістики;</p> <p>Відділ внутрішньо-портового експедирування;</p> <p>Юридичний (Претензійний) відділ.</p>	<p>Відкриті відомості з Інтернету та ЗМІ про можливості інфраструктури;</p> <p>Інформаційний лист;</p> <p>Тарифи на термінальне обслуговування;</p> <p>Законодавчі та нормативні документи.</p>
<p>Митна політика:</p> <p>- величина мит та правила розрахунку митних платежів;</p> <p>- створення зон вільної торгівлі;</p> <p>- вимоги до учасників зовнішньоекономічної діяльності та ін.</p>	<p>Оперативний директор;</p> <p>Директор з логістики;</p> <p>Відділ митного оформлення;</p> <p>Юридичний (Претензійний) відділ.</p>	<p>Результати опитувань клієнтів організації;</p> <p>Відомості з Інтернету та ЗМІ про зміни митної політики;</p> <p>Офіційні пресрелізи.</p>
<p>Українське та європейське законодавство у сфері перевезень:</p> <p>- зміни в законодавстві;</p> <p>- державне регулювання галузі та ін.</p>	<p>Юридичний (Претензійний) відділ.</p>	<p>Огляд нормативно-правової інформації.</p>
<p>Внутрішня фінансова інформація:</p> <p>- необоротні активи;</p> <p>- оборотні кошти;</p> <p>- зобов'язання та ін.</p>	<p>Бухгалтерія (Фінансовий відділ).</p>	<p>Бухгалтерський баланс;</p> <p>Звіт про фінансові результати;</p> <p>Звіт про рух коштів.</p>

## Продовження таблиці 3.1

<p>Персонал організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- число співробітників в цілому по організації та дані про рівень їх кваліфікації;</li> <li>- організаційна структура;</li> <li>- плинність кадрів;</li> <li>- рівень заробітної плати порівняно із середньогалузевими даними та ін.</li> </ul>	<p>Бухгалтерія (Фінансовий відділ); Кадрова служба організації.</p>	<p>Інтерв'ю з керівником організації; Звіт про рух персоналу; KPI.</p>
<p>Економіко-політична інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- темпи зростання національної економіки та розвитку споживчого сектору;</li> <li>- коливання курсу національної валюти;</li> <li>- величина інфляції;</li> <li>- вартість чартеру судна та вартість бункерного палива;</li> <li>- кризові явища.</li> </ul>	<p>Відділ маркетингу та продажів; Комерційний директор; Директор (менеджер) з розвитку бізнесу.</p>	<p>Збір відомостей з Інтернету та ЗМІ; Аналітичні галузеві звіти.</p>

*Джерело: сформовано автором за джерелами [20, 23, 24]*

Використовуючи у процесі управління інформацію, сформовану у відповідні групи (табл. 3.1), можна перейти до наступного блоку першої стадії – «Оцінка поточної позиції транспортної організації». Оцінка поточної позиції будь-якої транспортної організації може бути поділена на оцінку по трьох областях: оцінку стану ринку, оцінку стадії життєвого циклу організації та оцінку становища організації над ринком [21, 24].

Для оцінки поточної позиції транспортної організації використовуються описові та кількісні методи аналізу. Для оцінки стану ринку транспортних послуг слід використовувати описові методи, наприклад SWOT-аналіз, PEST-аналіз, порівняльний аналіз конкурентів. Методи SWOT та PEST-аналізу використовуються обмеженим колом осіб. Зокрема, у процесі аналізу беруть

участь комерційний директор чи директор з розвитку бізнесу, співробітники відділу продажів. Також до процесу можуть бути додатково залучені директор з логістики, керівники відділів обслуговування клієнтів, логістики, а також внутрішньо-портового експедирування. Інформація, отримана внаслідок використання даних методів, надходить генеральному директору організації.

Зразок проведеного PEST-аналізу стосовно організації морського транспорту представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати PEST-аналізу основних тенденцій, що мають значення для стратегії розвитку морського транспорту

<p>Політика (P)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив держави на розвиток транспортної галузі та державне регулювання;</li> <li>2. Зміни в законодавстві України;</li> <li>3. Стабільність політичної ситуації та відсутність криз.</li> </ol>	<p>Економіка (E)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляція;</li> <li>2. Загальна характеристика економічної ситуації в Україні;</li> <li>3. Темпи зростання національної економіки;</li> <li>4. Економічний стан ключових клієнтів організації.</li> </ol>
<p>Соціум (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни на рівні життя населення;</li> <li>2. Зміна структури доходів та споживання;</li> <li>3. Ставлення до роботи.</li> </ol>	<p>Технологія (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив модернізації портової інфраструктури та обладнання на швидкість обробки вантажів;</li> <li>2. Збільшення потужностей та оптимальна спеціалізація морських портів;</li> <li>3. Модернізація пунктів пропуску через державний кордон.</li> </ol>

*Джерело: сформовано автором*

На підставі виявлених тенденцій зміни довкілля за напрямками та аналізу змін, що відбуваються, виконується експертна оцінка даних тенденцій і визначається їх пріоритетність. На закінчення може бути запропоновано програму реагування транспортної організації на ці зміни.

У табл. 3.3 представлений формат проведеного SWOT-аналізу стосовно організації на ринку морських контейнерних перевезень. Після визначення сильних і слабких сторін у діяльності такої організації, сприятливих можливостей та потенційних загроз може бути виконана їхня оцінка в балах стосовно даних головних конкурентів, або щодо середніх по галузі показників.

Таблиця 3.3.

## Результати SWOT-аналізу окремої транспортної організації

<p><b>Сильні сторони організації:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розклад та частота суднозаходів;</li> <li>2. Широке географічне покриття;</li> <li>3. Наявність унікальних сервісів;</li> <li>4. Можливість організації мульти-модальних перевезень;</li> <li>5. Висококваліфікований персонал відділу продажу.</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони організації:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі тарифні ставки;</li> <li>2. Висока агентська комісія при перевиставленні рахунків від терміналів;</li> <li>3. Відсутність гнучкості при розгляді претензій клієнтів;</li> <li>4. Внутрішньофірмова конкуренція, що веде до падіння операційного прибутку на тих самих напрямках;</li> <li>5. Відсутність ефективної системи мотивації персоналу.</li> </ol>
<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Транзитний час;</li> <li>2. Можливість суднозаходів на нові термінали;</li> <li>3. Підвищення вантажомісткості на ключових напрямках;</li> <li>4. Зростання попиту на контейнерні перевезення.</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика плинність кадрів у відділі обслуговування клієнтів;</li> <li>2. Дисбаланс у структурі імпорتنих і експортних вантажопотоків;</li> <li>3. Локальні проблеми чи конфліктні ситуації з клієнтами організації у разі виникнення додаткових витрат;</li> <li>4. Негативна думка про організацію на ринку;</li> <li>5. Загострення конкуренції.</li> </ol>

*Джерело: сформовано автором*

Ще одним описовим методом, який слід застосовувати для оцінки стану ринку, є метод порівняльного аналізу конкурентів та оцінюваної організації. При застосуванні даного методу зазвичай використовують інформацію з

відкритих джерел – офіційних сайтів, рекламних буклетів, довідників. Інформація щодо фінансів може бути отримана у вигляді звітів, розміщених на сайтах конкурентів. Аналогічним шляхом може бути отримана інформація щодо провізних можливостей, в частині географії суднових лінійних компаній і т.д.

Оцінка стадій життєвого циклу виконується на основі матеріалів виробничих нарад (такий самий склад співробітників організації, як і в оцінці стану ринку); експертних думок, які можуть бути внутрішніми, зовнішніми, комбінованими із залученням одного чи кількох сторонніх експертів; методу аналогій (інформацію можна отримати з офіційних сайтів, рекламних буклетів, довідників тощо.).

Для оцінки становища організації на ринку застосовуються такі описові способи, як бенчмаркінг, структуризація ринку транспортних послуг і позиціонування по ринковим сегментам (чи позиціонування з урахуванням динаміки ринку транспортних послуг).

Застосування методу бенчмаркінгу дозволяє співвіднести рівень можливостей власної організації з іншими організаціями-конкурентами. Реалізація цього методу під управлінням сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації за допомогою використання кращого досвіду роботи. Для успішності проведення бенчмаркінгу має бути залучено відділ продажу транспортної організації. Результати надаються генеральному директору організації, директору з продажу та/або директору з розвитку бізнесу.

Перелічені вище способи можна використовувати у сукупності чи актуалізувати залежно від конкретної поставленої задачі. Далі оцінка поточної позиції транспортної організації виконується за допомогою кількісних показників. Нижче запропоновано генеральну сукупність показників, яка може бути використана для оцінки кожної з трьох областей: стану ринку, стадії життєвого циклу організації, положення організації на ринку. Оцінка може бути виконана за показниками, наведеними в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Генеральна сукупність показників оцінки поточної позиції  
транспортної організації

Область оцінки	Показник
СТАН РИНКУ	Попит на тоннаж / пропозиція тоннажу, TEU
	Провізна здатність флоту, TEU
	Середня ціна однієї тонни бункерного палива, г.о.
	Загальна ємність ринку бункерного палива у світі, млн. тонн нафтопродуктів на рік
	Тарифи на термінальне обслуговування, г.о.
	Обсяг та розподіл морських перевезень за видами судноплавства, %
	Число доступних альтернативних видів транспорту, од.
	Рівень експлуатаційних витрат судна, г.о.
	Вантажообіг основних терміналів, г.о.
	Пропускна спроможність вантажних контейнерних терміналів, TEU
	Частка вантажів, що доставляють через українські контейнерні термінали, %
	Загальна кількість клієнтів транспортної організації, од.
	Попит на контейнерні перевезення / попит послуг
	Насиченість ринку морських контейнерних перевезень та кількість конкурентів, що пропонують аналогічні послуги, од.
	Кількість організацій, зайнятих перевезенням контейнерів, од.
	Розмір дебіторської заборгованість, г.о.
	Ставки фрахту суден, г.о. / добу
	Темпи зростання національної економіки, %
	Частка експорту у структурі контейнерообігу та частка порожніх контейнерів, %
	Спотові ставки на контейнерні перевезення за напрямками, г.о. / TEU
	Кількість судноплавних лінійних компаній, що мають власні щотижневі послуги, включаючи океанські, од.
	Норма прибутку від перевезень поточних клієнтів, закріплених за менеджером відділу продажу, г.о.
ЖИТТЕВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ	Об'єм перевезень, TEU
	Балансова прибуток, г.о.
	Чистий прибуток, г.о.
	Загальний прибуток організації, г.о.
	Коефіцієнт ліквідності
	Коефіцієнт платоспроможності
	Рентабельність перевезень чи рентабельність окремих видів діяльності, %
	Розмір кредиторської заборгованості, г.о.
	Поточна ліквідність
	Частка ринку, яку займає транспортна організація (її послуги), %
	Витрати клієнтів на транспортування, г.о.
	Інвестиційна привабливість та обсяг інвестицій, г.о.
	Норма прибутку від перевезень поточних клієнтів, закріплених за менеджером відділу продажу, г.о.

## Продовження таблиці 3.4.

ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ	Об'єм перевезень, TEU
	Середній час обробки судна на терміналі, год.
	Своєчасність доставки
	Кількість та частота суднозаходів, од.
	Демередж, г.о. (дн.)
	Вартість основних виробничих фондів, г.о.
	Вартість оборотних фондів, г.о.
	Термін служби основних фондів, дн.
	Рентабельність основних фондів
	Річний дохід чи обсяг продажу, г.о.
	Інвестиційна привабливість та обсяг інвестицій, г.о.
	Поточна ліквідність
	Рентабельність перевезень чи рентабельність окремих видів діяльності, %
	Середній транзитний час на основних напрямках, дн.
	Кількість вантажу, що перевозиться за рейс, TEU
	Утилізація судна, %
	Вартість чартеру судна (вартість фрахту), г.о.
	Продуктивність праці працівників, г.о./чол. (TEU/чол.)
	Розмір кредиторську заборгованість, г.о.
	Частка ринку, яку займає транспортна організація (її послуги), %
	Середній оборот контейнера, дн.
	Ставки та час обробки вантажу в проміжних портах, що є місцем перевалки вантажу, г.о. / TEU (дн.)
	Витрати клієнтів на транспортування, г.о.
	Рівень експлуатаційних витрат судна, г.о.
	Загальна кількість клієнтів транспортної організації, од.
	Кількість нових залучених клієнтів, од.
	Розмір дебіторську заборгованість, г.о.
	Плинність кадрів, чол.
	Рівень конкурентоспроможності заробітної плати персоналу
	Витрати на вантажно-розвантажувальні операції в портах відправлення та призначення, г.о.
	Дохід організації, г.о.
	Кількість ушкоджень вантажів, од.
	Балансова прибуток, г.о.
	Чистий прибуток, г.о.
Сумарний прибуток протягом року, який приносить конкретний менеджер, г.о.	
Середньомісячний прибуток та обсяг перевезень по конкретному клієнту, г.о. (TEU)	
Сумарний прибуток протягом року, який приносить конкретний клієнт, г.о.	
Собівартість послуг загалом і за статтями витрат, г.о.	
Середньомісячний прибуток та обсяг перевезень оброблюваний конкретним менеджером відділу продажу, г.о. (TEU)	
Рентабельність продажів, %	

Джерело: сформовано автором

З запропонованої сукупності показників формується вибіркова сукупність. На вибір референтної групи показників із генеральної сукупності впливають такі основні фактори [18, 19, 24]:

- 1) розмір організації – що більше сама організація і більше видів діяльності вона здійснює, тим більшим буде набір показників;
- 2) ступінь спеціалізації організації – залежно від цього, чи здійснює організація перевезення, транспортно-експедиційне обслуговування, стивідорне обслуговування тощо, або весь комплекс послуг, у показниках мають бути відображені всі ці напрямки діяльності;
- 3) стаж роботи чи рівень кваліфікації менеджера – чим вище кваліфікація, тим більше обробляється інформації прийняття управлінських рішень.

При формуванні вибіркової сукупності показників використовуються методи «мозкового штурму» та виробничої наради. Виробничу нараду влаштовує керівник організації, до кола учасників входять керівники всіх відділів. Учасникам наради видається список показників генеральної сукупності, з якого кожен учасник викреслює показники, які не належать, на його думку, до діяльності організації в цілому та конкретного структурного підрозділу зокрема. Подані списки паралельно обробляються секретарем та на завершення зборів обговорюються узагальнені результати.

Наступним етапом оцінки є встановлення нормативних значень показників та розрахунок їх фактичних значень. Нормативні значення кожна організація визначає собі, може бути взято за основу середньогалузеве значення. При встановленні нормативних значень показників, а також коридорів цих значень з огляду на особливості управління з гнучких цілей рекомендується використання методів непрямого встановлення нормативних значень, зокрема експертного методу у формі ранжування та бального оцінювання [21].

Розрахунок фактичних значень показників у транспортній організації може бути реалізований на рівні відповідних підрозділів. Приклад

розрахункових показників у транспортній організації, згрупованих за структурними підрозділами, наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Перелік показників, що розраховуються у структурних підрозділах та використовуються для вибору стратегії розвитку організації

Структурний підрозділ	Розрахункові показники
Відділ маркетингу та продажів	- спотові ставки на контейнерні перевезення за напрямками, г.о. / TEU - частка ринку, яку займає транспортна організація (її послуги), % - середньомісячний прибуток та обсяг перевезень по конкретному клієнту, г.о. (TEU) та ін.
Фінансовий відділ чи бухгалтерія організації	- величина дебіторської заборгованості, г.о. - дохід організації, г.о. - чистий прибуток, г.о. та ін.
Відділ контролю контейнерного устаткування чи відділ логістики	- середній оборот контейнера, дн. - демередж, г.о. (дн.) - кількість пошкоджень вантажів, од. та ін.
Відділ з обслуговування клієнтів та оперативний директор	- середній час обробки судна на терміналі, год. - утилізація судна, % - кількість вантажу, що перевозиться за рейс, TEU та ін.

*Джерело: сформовано автором*

Набір оцінюваних у організації показників може коригуватися. У рамках сформованого набору показників для усунення помилок у їх розрахунку та дублювання інформації щодо окремих структурних підрозділів необхідно використовувати метод паспортизації.

Метод паспортизації дозволяє закріпити оціночні показники за конкретними структурними підрозділами, формалізувати процедуру їх розрахунку, визначити джерела формування інформації для їх розрахунку,

періодичність розрахунку показників з урахуванням темпів зміни об'єктів, що оцінюються, визначити користувачів інформації [21].

Відхилення фактичних значень показників від нормативних мають бути визначені за допомогою методу порівняння. На підставі оцінки поточної позиції транспортної організації по областях з використанням рекомендованих вище описових та кількісних методів аналізу формується звіт та передається керівництву організації. Усі дані набувають форми звіту чи форму аналітичної записки. При складанні цього звіту можуть залучатися незалежні експерти та аналітики. З урахуванням підготовленого звіту, що містить отримані узагальнені значення аналізу, керівництвом організації формується команда менеджерів, яка розглядає альтернативні варіанти стратегії організації та уточнює додаткову інформацію у разі потреби. Використовуваний метод – метод мозкового штурму.

При визначенні альтернативних варіантів стратегії керівництво може замовити розробку консалтингової компанії або запросити з цієї компанії фахівця.

Вибір реальної стратегії включає розробку місії та формування стратегічних цілей організації. Місія транспортної організації покликана узгоджувати різні інтереси таких ключових груп як іноземні інвестори (широко поширене в галузі морських контейнерних перевезень), а також національні засновники та акціонери, споживачі транспортних послуг, влада, співробітники та менеджмент організації [28]. Можливі очікування ключових груп представлені у табл. 3.6.

Оскільки кожна транспортна організація в залежності від діяльності, розміру, віку на ринку транспортних послуг і т.д. має власні цільові групи зі своїми очікуваннями, якоїсь універсальної місії не може бути. Можливі приклади місії транспортної організації: надання транспортних послуг; задоволення вимог ринку; забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

У процесі розробки місії пропонується використання способу консенсусу, який передбачає колективне обговорення, участь найбільшої кількості співробітників усіх структурних підрозділів, отримання великої кількості ідей, врахування інтересів усіх зацікавлених груп. Будь-яке становище приймається лише з повного консенсусу.

Таблиця 3.6

Очікування зацікавлених груп від діяльності організацій над ринком морських контейнерних перевезень

Зацікавлена група	Очікування групи
Вітчизняні та зарубіжні засновники та акціонери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збереження частки ринку;</li> <li>- якість транспортних послуг;</li> <li>- зростання обсягу перевезень;</li> <li>- мінімізація витрат;</li> <li>- отримання прибутку;</li> <li>- можливість розвитку;</li> <li>- залучення інвестицій.</li> </ul>
Споживачі транспортних послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення конкурентоспроможності бізнесу;</li> <li>- високий рівень транспортних послуг;</li> <li>- доступність послуг;</li> <li>- різноманітність логістичних схем;</li> <li>- можливість виходу на нові географічні ринки.</li> </ul>
Державні контролюючі органи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність результатів діяльності положенням транспортних стратегій держави та регіону;</li> <li>- залучення інвестицій;</li> <li>- економічна та соціальна стабільність у регіоні;</li> <li>- трудова зайнятість населення;</li> <li>- створення умов для бізнесу в частині забезпеченості транспортними послугами.</li> </ul>
Трудовий колектив транспортної організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійні робочі місця;</li> <li>- конкурентоспроможні заробітні плати;</li> <li>- соціальні гарантії;</li> <li>- можливість особистісного та професійного зростання;</li> <li>- впевненість у майбутньому.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором*

Слідом за місією організації на підставі перерахованих методів необхідно визначити її стратегічні цілі. Визначення стратегічних цілей один із

найважливіших етапів розробки стратегії транспортної організації, оскільки її подальша діяльність підпорядкована їх досягненню. Реалізація стратегічних цілей має сприяти посиленню позицій організації над ринком транспортних послуг. Реальна стратегія повинна включати заплановані (преактивні) стратегічні цілі, що задають загальні орієнтири, і гнучкі цілі, які можуть бути оперативна змінені в залежно від змін довкілля. Дотримання даної умови дозволить забезпечити постійне коригування курсу, а аналіз та вибір стратегії у процесі стратегічного управління доповниться управлінням у реальному масштабі часу.

### **3.2. Розрахунок економічного ефекту від купівлі власного фідерного контейнеровоза**

Підвищення рівня світової контейнеризації та амбіційні плани розвитку українських контейнерних судноплавних компаній за допомогою правильної стратегії розвитку знаходять своє відображення у партнерстві з транспортними системами різних країн та створенні контейнерної компанії зі своїми контейнерним парком.

В розрізі даної теми дипломної роботи було прийнято рішення розрахувати для української контейнерної компанії економічний ефект від закупівлі власного фідерного контейнеровоза, створення особистого контейнерного парку, а також оцінити інвестиційні ризики.

Компанія функціонує в рамках мультимодального маршруту, що з'єднує порти Чорного моря і порти Балтійського моря. На сухопутній частині маршруту функціонує контрейлерний поїзд «Вікінг». На сьогоднішній день до проекту приєдналися болгарські, молдавські та румунські залізниці.

Наявність постійно функціонуючого на маршруті судна значно полегшить організацію перевезень по даному маршруту і створить відносно стабільний вантажопотік в порти Одеси та Чорноморська, а особистий

контейнерний парк дозволить заощадити кошти компанії, так як контейнера - основна вантажна одиниця на всьому маршруті, а також дозволить знизити тарифи на перевезення контейнерів, що зробить компанію більш конкурентоспроможною.

У роботі розглянуто два варіанти закупівлі фідерного контейнеровоза.

— Перший - покупка судна 2006 року під назвою Fesco Ascold з контейнеромісткістю 1 105 одиниць.

— Другий варіант - придбання судна 2016 року побудови під назвою WSD80 2100, контейнеромісткість - 2 083 одиниці.

Відповідно до світової практики морських перевезень, більшість суден виконують рейси із завантаженістю лише 70%, тому у розрахунках будемо відповідну кількість контейнерів.

Обидва судна будуть виконувати рейс зі Стамбула, Турція в Одесу, Україна.

Характеристики суден та дані рейсу представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

## Характеристики суден та дані рейсу

№	Найменування показників	Умовні позначення	Одиниця вимірювання	Судно Fesco Ascold	Судно WSD80 2100
1	2	3	4	5	6
1	Дедвейт	$D_w$	Тон	13 760	17 400
2	Контейнеромісткість	$K_m$	TEU	1105	2083
3	Відстань між портами	$L$	милі	342	

## Продовження таблиці 3.7

4	Кількість контейнерів	$\Sigma Q_{шт}$	шт	774	1458
5	Фрахтова ставка за 1 шт вантажу	$f$	\$/шт	250	
6	Норми навантаження вантажу: Судно 1 Судно 2	$M_{ван}$	шт/доб.	1000 1500	
7	Норми вивантаження вантажу: Судно 1 Судно 2	$M_{вив}$	шт/доб.	1000 1500	
8	Експлуатаційна швидкість	$v$	екс. вузли	12,1	16,2
9	Добова витрата палива на ходу	$q_x$	тон/доб	23,08	22,07
	Добова витрата палива на стоянці	$q_{ст}$	тон/доб	2	2,37
11	Ціна 1 тони палива: важке	$C_v$	\$/т	650	
	легке	$C_l$	\$/т	750	
12	Балансова вартість судна	$C_{бал}$	\$	5 800 000 [28]	20 880 000 [29]

Продовження таблиці 3.7

13	Річна норма амортизації	$H_a$	%	15	
14	Позаексплуатаційний час	$T_{ne}$	діб.	25	
15	Чисельність екіпажу	$Ч_{ек}$	чол.	28	25
16	Час затримки в дорозі	$t_{зат}$	доб.	0,25	
17	Додатковий час в портах стоянки	$t_{доп}$	год.	4	
18	Заробітна платня	$R_{зн}$	\$/доб	2550	2400
19	Витрати на технічне постачання	$R_{т.пос}$	\$/доб	270	
20	Навігаційні витрати	$R_{нав}$	\$/доб	300	
21	Агентування суден	$R_{аг}$	\$/доб	250	
22	Витрати на страхування судна	$R_{стр}$	\$/доб	320	
23	Витрати на ремонт	$C_{рем}$	\$/мр.п.	600 000	400 000
24	Вартість одного доковання	$C_{док}$	\$	10 000	

Джерело: розробка автора

1. Розраховуємо експлуатаційний період роботи судна [40]:

$$T_{\text{екс}} = T_{\text{к}} - T_{\text{не}}, \quad (3.1)$$

де  $T_{\text{к}}$  - календарний період, приймаємо 365 діб;

$$T_{\text{екс}} = 365 - 25 = 340 \text{ діб}$$

3. Розраховуємо час рейсу:

- ходовий час:

$$t_x = \frac{L}{V_{\text{екс}} \times 24} + \frac{L_{\text{вуз}}}{V_{\text{вуз}} \times 24} + t_{\text{зат}}, \quad (3.2)$$

$$t_{x1} = 342 / (12,1 \times 24) + (90 / (10 \times 24)) + 0,25 = 1,79 \text{ діб}$$

$$t_{x2} = 342 / (16,2 \times 24) + (90 / (10 \times 24)) + 0,25 = 1,49 \text{ діб}$$

- стоянковий час:

$$t_{\text{см}} = t_{\text{см}}^{\text{н}} + t_{\text{см}}^{\text{б}} = \left( \frac{Q_1}{M_{\text{н1}}} \right) + \left( \frac{Q_1}{M_{\text{б1}}} \right) + t_{\text{дон}} \quad (3.3)$$

$$t_{\text{см1}} = 774 / 1000 + 774 / 1000 + 4 / 24 = 1,7 \text{ діб.}$$

$$t_{\text{см2}} = 1458 / 1500 + 1458 / 1500 + 4 / 24 = 2,1 \text{ діб.}$$

- час рейсу складе:

$$t_p = t_x + t_{\text{см}}, \quad (3.4)$$

$$t_{p1} = 1,79 + 1,7 = 3,49 \text{ діб}$$

$$t_{p2} = 1,49 + 2,1 = 3,59 \text{ діб}$$

5. Розраховуємо доходи судна за рейс (\$/рейс):

$$\Sigma F_{\text{рейс}} = \Sigma Qf, \quad (3.5)$$

$$\Sigma F_{\text{рейс}1} = 774 \times 250 = 193\,500 \text{ \$/рейс}$$

$$\Sigma F_{\text{рейс}2} = 1458 \times 250 = 364\,500 \text{ \$/рейс}$$

6. Розраховуємо витрати судна за статтями за добу і за рейс:

Постійні експлуатаційні витрати судна за добу розраховуємо за формулою:

$$R_{\text{екс.}} = R_{\text{зн}} + R_{\text{хар}} + R_{\text{рем}} + R_{\text{ам}} + R_{\text{пост}} + R_{\text{т.пос}} + R_{\text{нав}} + R_{\text{норм}}/t_p + R_{\text{аз}} + R_{\text{стр}}, \quad (3.6)$$

- витрати на заробітну плату ( $R_{\text{зн}}$ ) 2550 \$/добу та 2400\$/добу на перше та друге судно відповідно;

- витрати на харчування екіпажу ( $R_{\text{хар}}$ ) розраховуємо за формулою:

$$R_{\text{хар}} = Ч_{\text{ек}} \cdot n_{\text{хар}} \quad (3.7)$$

де  $n_{\text{хар}}$  – норма харчування на одного члена екіпажу (5 – 15 \$/добу на 1 особу).[23]

$$R_{\text{хар}1} = 28 \times 10 = 280 \text{ \$/добу};$$

$$R_{\text{хар}2} = 25 \times 10 = 250 \text{ \$/добу};$$

- витрати на ремонт ( $R_{\text{рем}}$ ) розраховуємо за формулою:

$$R_{рем}^{сут} = \frac{(n_{док} \times C_{док} + C_{рем}) / t_{мп}}{T_{эк}}, \quad (3.8)$$

де  $n_{док}$  – кількість докувань за міжремонтний період;

$t_{мп}$  – міжремонтний період 5 років.

$$R_{рем1} = ((2 \times 10\,000 + 600\,000) / 5) / 340 = 364,7 \text{ \$/добу}$$

$$R_{рем2} = ((1 \times 10\,000 + 400\,000) / 5) / 340 = 241,17 \text{ \$/добу}$$

- витрати на амортизацію ( $R_{ам}$ ) розраховуємо за формулою:

$$R_{ам} = \frac{C_{бал} \times H_{ам}}{T_{эк} \times 100}, \quad (3.9)$$

$$R_{ам1} = (5\,800\,000 \times 0,15) / 340 = 2\,558,8 \text{ \$/добу};$$

$$R_{ам2} = (20\,880\,000 \times 0,15) / 340 = 9\,211,7 \text{ \$/добу};$$

- витрати на загальносуднове постачання ( $R_{сн}$ ) розраховуємо за формулою:

$$R_{сн} = \frac{C_{бал} \times H_{сн}}{T_{эк} \times 100}, \quad (3.10)$$

де  $H_{сн}$  - норма постачання (приймаємо 0,02);

$$R_{нос1} = (5\,800\,000 \times 0,02) / 340 = 341,1 \text{ \$/добу};$$

$$R_{нос2} = (20\,880\,000 \times 0,02) / 340 = 1\,228,2 \text{ \$/добу};$$

- витрати на технічне постачання ( $R_{м.нос}$ ) 270 \\$/добу;

- навігаційні витрати, \$/добу ( $R_{нав}$ ) 300 \$/добу;
- портові збори ( $R_{порт}$ ) за рейс:

$$R_{порт} = R_{портO} + R_{портC}, \quad (3.11)$$

де  $R_{портO}$  – портові збори в порту Одеса;

$R_{портC}$  – портові збори в порту Стамбул.

— в Одесі:

$$R_{портO} = R_{адмін} + R_{як} + R_{м} + R_{пр} + R_{кан} + R_{кор} + R_{сан}, \quad (3.12)$$

де  $R_{адмін}$  – адміністративний збір (0,022 \$ за  $1\text{м}^3$ );

$R_{як}$  – якірний збір за час стоянки, що перевищує 12 годин (0,0043 \$ за  $1\text{м}^3$  за добу);

$R_{м}$  – маячний збір (0,045 \$ за  $1\text{м}^3$ );

$R_{пр}$  – причальний збір (0,035 \$ за  $1\text{м}^3$ );

$R_{кан}$  – каналний збір (0,017 \$ за  $1\text{м}^3$ );

$R_{кор}$  – корабельний збір (0,174 \$ за  $1\text{м}^3$ );

$R_{сан}$  – санітарний збір (0,022 \$ за  $1\text{м}^3$ );[30]

$$R_{портO1} = ((0,022 + 0,045 + 0,035 + 0,017 + 0,174 + 0,022) + 0,0043 \times 1,7) \times (147,8 \times 23,2 \times 11,5) = (0,58 + 0,0073) \times 39\,433,04 = 23\,159,02 \$$$

$$R_{портO2} = ((0,022 + 0,045 + 0,035 + 0,017 + 0,174 + 0,022) + 0,0043 \times 2,1) \times (172,2 \times 27,5 \times 13,7) = (0,58 + 0,009) \times 64\,876,35 = 38\,212,17 \$$$

— в Стамбулі:

Приймаємо 1,1\$ портових зборів за кожну тону дедвейту (за даними International Seaborne Market).[31]

$$R_{портC1} = 1,1 \times 13\,760 = 15\,136 \$$$

$$R_{нормС2} = 1,1 \times 17\,400 = 19\,140 \$$$

Звідси знаходимо загальні портові збори:

$$R_{норм1} = 23\,159,02 + 15\,136 = 38\,295,02 \$$$

$$R_{норм2} = 38\,212,17 + 19\,140 = 57\,352,17 \$$$

- витрати з агентування ( $R_{аг}$ ) 250 \$/добу;
- витрати на страхування ( $R_{стр}$ ) 320 \$/добу.

Підставляючи значення в формулу 3.6 розраховуємо постійні експлуатаційні витрати судна за добу:

$$R_{екс1} = 2550 + 280 + 364,7 + 2\,558,8 + 341,1 + 270 + 300 + 38\,295,02 / 3,49 + 250 + 320 = 18\,207,38 \$/добу$$

$$R_{екс2} = 2400 + 250 + 241,17 + 9\,211,7 + 1\,228,2 + 270 + 300 + 57\,352,17 / 3,59 + 250 + 320 = 30\,446,6 \$/добу$$

7. Розраховуємо непрямі (адміністративно-управлінські) витрати

$$R_{кос.} = R_{екс} \cdot k_{ад}, \quad (3.13)$$

де  $k_{ад}$  - коефіцієнт на адміністративно-управлінський апарат (від суми постійних експлуатаційних витрат судна), приймаємо 2 %.

$$R_{кос1} = 18\,207,38 \times 0,02 = 364,14 \$/добу$$

$$R_{кос2} = 30\,446,6 \times 0,02 = 608,93 \$/добу$$

8. Знаходимо загальні постійні експлуатаційні витрати судна за добу:

$$R_{заг} = R_{екс} + R_{кос} \quad (3.14)$$

$$R_{заг1} = 18\,207,38 + 364,14 = 18\,571,52 \text{ \$/добу}$$

$$R_{заг2} = 30\,446,6 + 608,93 = 31\,055,53 \text{ \$/добу}$$

9. Знаходимо загальні постійні експлуатаційні витрати судна за рейс:

$$\Sigma R_{заг.екс} = R_{заг} \cdot t_p \quad (3.15)$$

$$\Sigma R_{заг.екс1} = 18\,571,52 \times 3,49 = 64\,814,6 \text{ \$/рейс}$$

$$\Sigma R_{заг.екс2} = 31\,055,53 \times 3,59 = 111\,489,35 \text{ \$/рейс}$$

10. Розраховуємо змінні витрати судна за добу і за рейс:

- витрати на паливо і мастильні матеріали на ходу за добу експлуатації:

$$R^n_x = k_{маст} \cdot q_x \cdot Ц_n \quad (3.16)$$

де  $k_{маст}$  – коефіцієнт, що враховує витрати на мастильні, обтиральні матеріали, в залежності від двигуна = 1,05 - 1,15.

$$R^n_{x1} = 1,1 \times 23,08 \times 650 = 16\,502,2 \text{ \$/ добу}$$

$$R^n_{x2} = 1,1 \times 22,07 \times 650 = 15\,780,05 \text{ \$/ добу}$$

- витрати на паливо і мастильні матеріали на стоянці за добу експлуатації:

$$R^n_{cm} = k_{маст} \cdot q_{cm} \cdot Ц_n \quad (3.17)$$

$$R^n_{cm} = 1,1 \times 2,0 \times 750 = 1\,650 \text{ \$/ добу}$$

$$R^n_{cm} = 1,1 \times 2,37 \times 750 = 1\,955,25 \text{ \$/ добу}$$

- витрати на паливо і мастильні матеріали витрати за рейс:

$$\Sigma R_{зм} = (R^n_x \cdot t_x) + (R^n_{cm} \cdot t_{cm}) \quad (3.18)$$

$$\Sigma R_{зм1} = 16\,502,2 \times 1,79 + 1\,650 \times 1,7 = 32\,343,93 \text{ \$/рейс}$$

$$\Sigma R_{зм2} = 15\,780,05 \times 1,49 + 1\,955,25 \times 2,1 = 27\,618,29 \text{ \$/рейс}$$

11. Знаходимо загальні витрати судна за рейс:

$$\Sigma R_{рейс} = \Sigma R_{заг.екс} + \Sigma R_{зм} \quad (3.19)$$

$$\Sigma R_{рейс1} = 64\,814,6 + 32\,343,93 = 97\,158,53 \text{ \$/рейс}$$

$$\Sigma R_{рейс2} = 111\,489,35 + 27\,618,29 = 139\,107,64 \text{ \$/рейс}$$

12. Знаходимо прибуток судна за рейс:

$$\Sigma П_{рейс} = \Sigma F_{рейс} - \Sigma R_{рейс}. \quad (3.20)$$

$$\Sigma П_{рейс1} = 193\,500 - 97\,158,53 = 96\,341,47 \text{ \$/рейс}$$

$$\Sigma П_{рейс2} = 364\,500 - 139\,107,64 = 225\,392,36 \text{ \$/рейс}$$

13. Знайдемо період окупності судна:

$$T_{окуп} = \frac{C_{бал}}{\Sigma П_{рейс}} \quad (3.21)$$

$$T_{окуп1} = 5\,800\,000 / 96\,341,47 = 60,2 = 61 \text{ рейс}$$

$$T_{окуп2} = 20\,880\,000 / 225\,392,36 = 92,63 = 93 \text{ рейси}$$

14. Знайдемо кількість рейсів, які може виконати судно протягом експлуатаційного періоду:

$$N_{\text{рейсів}} = \frac{T_{\text{екс}}}{t_p} \quad (3.22)$$

$$N_{\text{рейсів1}} = 340/4,49 = 97,42 \approx 97 \text{ рейсів}$$

$$N_{\text{рейсів2}} = 340/3,59 = 94,7 \approx 94 \text{ рейси}$$

Виходячи з зроблених розрахунків можна казати про раціональність покупки більшого фідерного контейнеровоза. За умови розвитку такої позитивної тенденції і надалі, українська контейнерна компанія матиме гарну перспективу роботи із судном контейнеромісткістю 2083 TEU на обраному маршруті навіть при завантаженні судна в розмірі 70% від загальної контейнеромісткості.

### **3.3. Розрахунок ефективності створення власного контейнерного парку контейнерної компанії**

Оскільки, як показує світова практика, доля фінансових затрат на контейнери складає приблизно 20-25% від усієї суми витрат на рейс, раціонально для контейнерної компанії було б створити власний контейнерний парк, оскільки оренда обходиться значно дорожче в перспективі. Це дасть компанії змогу, по-перше, встановити більш лояльні для потенційних клієнтів тарифи на перевезення, що підвищить рівень конкурентоспроможності організації, а по-друге, - більш оперативна реагувати на зміни, що дає переваги у часовому аспекті. Але, опираючись на світовий досвід сучасності, більшість часу судна ходять із завантаженням 70% від

максимальної своєї спроможності. Звідси впливає декілька варіантів створення власного контейнерного парку.

Розглянемо наступні три варіанти:

1) Перший варіант - купити максимальну кількість контейнерів, які може перевезти судно. У нашому випадку це 2083 контейнери. При цьому зробимо припущення, що тільки 4 місяці з 12 судно буде завантажено на 100%. Інші 8 місяців 30% придбаних контейнерів будуть зберігатися на складі. Приблизна вартість контейнера, виготовленого в Україні на судноремонтному заводі Чорноморська, складає 15 000 грн [39] (635,6 \$ за курсом 28 \$/грн), а місяць зберігання одного контейнера на складі - мінімум 300 грн (12,71 \$) [39].

2) Другий варіант - придбати трохи менше 70% максимальної кількості контейнерів, які може перевезти судно, а саме 1450 одиниць. Інші 633 контейнери можна орендувати. Строк оренди має складати мінімум 2 місяці. Припустимо, що вони знадобляться компанії лише 4 місяці з 12, але тільки 2 з них будуть один за одним, а інші 2 - в різні часи, тож загальний строк оренди складе 6 місяців, при цьому 2 місяці контейнери будуть зберігатися на складі. Вартість короткострокової оренди одного контейнера складає приблизно 60 грн за добу (2,11 \$) [39]/ А 6 місяців рахуємо як 183 доби.

3) Третій варіант - орендувати 100% від максимальної кількості контейнерів, які може перевезти судно, а саме 2083 одиниці. При цьому, як і в першому випадку, 8 місяців за весь рік 30% контейнерів будуть простоювати на складі.

Проаналізувавши усі витрати по трьом варіантам, можна буде зробити висновок щодо найбільш ефективної та раціональної інвестиції у контейнерний парк. Розрахунки наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

## Варіанти інвестування у власний контейнерний парк компанії

	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
1	2	3	4
Покупка	100 % - 2083 контейнери по 635,6 \$ = 1 323 954,8 \$	≈ 70% - 1450 контейнерів по 635,6 \$ = 921 620 \$	-
Оренда	-	Залишок - 633 контейнери по 2,11 \$/доба за 183 доби = 244 420,29 \$	100% - 2083 контейнери по 2,11 \$/доба за 365 діб = 1 604 222,45 \$
Зберігання	30% - 625 контейнери по 12,71 \$/місяць за 8 місяців = 63 550 \$	30% - 633 контейнери по 12,71 \$/місяць за 2 місяці = 16 090,86 \$	30% - 625 контейнерів по 12,71 \$/місяць за 8 місяців = 63 550 \$
ВСЬОГО	1 387 504,8 \$	1 182 131,15 \$	1 667 772,45 \$

*Джерело: розроблено автором*

Розрахуємо строк окупності покупки як судна, так і контейнерів за трьома варіантами:

$$T_{\text{окупК}} = \frac{C_{\text{бал}} + I_{\text{конт}}}{\Sigma \text{Прейс}}, \quad (3.23)$$

де  $I_{\text{конт}}$  - інвестиції у контейнерний парк.

$$T_{\text{окупК1}} = (20\,880\,000 + 1\,387\,504,8) / 225\,392,36 = 98,79 = 99 \text{ рейсів.}$$

$$T_{\text{окупК2}} = (20\,880\,000 + 1\,182\,131,15) / 225\,392,36 = 97,88 = 98 \text{ рейсів.}$$

$$T_{\text{окупКЗ}} = (20\,880\,000 + 1\,667\,772,45) / 225\,392,36 = 100,03 = 101 \text{ рейс.}$$

Тепер за трьома варіантами розрахуємо долю витрат на контейнери у загальних витратах на рейс за ті рейси, які відбудуться у наступному експлуатаційному періоді (для зручності) за умови, що в поточному періоді усі інвестиції окупляться. Тож так і прорахуємо:

$$\gamma_{R_{\text{конт}}} = \frac{\Sigma R_{\text{конт}}}{\Sigma R_{\text{конт}} + \Sigma R_{\text{рейс}} \times N_{\text{рейсів}}}, \quad (3.24)$$

де  $\gamma_{R_{\text{конт}}}$  - витрати на контейнери за ті рейси, які відбудуться після того, як окупляться інвестиції;

$N_{\text{рейсів}}$  - кількість рейсів у експлуатаційному періоді.

$$\gamma_{R_{\text{конт}}} = B_{\text{зб}} \times N_{\text{конт.зб}} \times t_{\text{зб}} + B_{\text{ор}} \times N_{\text{конт.ор}} \times t_{\text{ор}}, \quad (3.25)$$

де  $B_{\text{зб}}$  - вартість зберігання одного контейнера;

$N_{\text{конт.зб}}$  - кількість контейнерів, що зберігаються;

$t_{\text{зб}}$  - строк зберігання контейнерів;

$B_{\text{ор}}$  - вартість оренди одного контейнера;

$N_{\text{конт.ор}}$  - кількість орендованих контейнерів;

$t_{\text{ор}}$  - строк оренди.

$$\gamma_{R_{\text{конт1}}} = 63\,550 / (63\,550 + 139\,107,64 \times 94) = 0,0048 = 0,48\%$$

$$\gamma_{R_{\text{конт2}}} = 260\,511,15 / (260\,511,15 + 139\,107,64 \times 94) = 0,0195 = 1,95\%$$

$$\gamma_{R_{\text{конт3}}} = 1\,667\,772,45 / (1\,667\,772,45 + 139\,107,64 \times 94) = 0,113 = 11,3\%$$

Згідно з результатами розрахунків, можна зробити висновок, що придбання власних контейнерів не тільки достатньо швидко окупиться, а й буде значно вигіднішим у перспективі, оскільки у собівартості перевезень

значно зменшиться доля витрат, пов'язаних з контейнерами, ніж в ситуації з повною та частковою орендами.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі поєднуючи різні підходи та враховуючи специфіку організацій на ринку морських контейнерних перевезень, під стратегією цих організацій ми розуміємо спрямованість дій, що забезпечують зростання бізнесу та конкурентоспроможності організації, а саме: встановлення довгострокових цілей, розробку відповідних методів їх досягнення.

Розроблена класифікація стратегій, використання якої дозволяє організації здійснити вибір кращої стратегії розвитку з урахуванням зміни ринку морських контейнерних перевезень. На основі аналізу підходів до розуміння різними авторами стратегії розвитку організації запропоновано ознаки, що становлять класифікацію стратегій. Запропонована класифікація враховує особливості організацій на ринку морських контейнерних перевезень, умови і принципи своєї діяльності. Використання класифікації дозволяє менеджерам здійснювати вибір стратегії розвитку організації з урахуванням зміни ринку морських контейнерних перевезень.

Обґрунтована можливість використання стратегії формування сервісних комбінацій організаціями на ринку морських контейнерних перевезень, актуалізація якої пов'язана з безпосереднім впливом клієнтів на встановлення ключових характеристик транспортної послуги в частині вимог до збереження вантажу, швидкості та дотримання термінів доставки, до знаходження певного цінового діапазону транспортної послуги та т.д. Даний тип стратегії за своєю суттю є пульсуючою стратегією, що підходить для мінливих умов ринку морських контейнерних перевезень та відповідає зміні споживчих переваг.

Для менеджерів організацій запропоновано схему вибору певного набору методів управління, що відображає специфіку діяльності організацій морського транспорту та їх поведінку на ринку транспортних послуг.

На вибір технології управління, за допомогою якої реалізується стратегія розвитку організації, впливають такі фактори як специфіка діяльності та ступінь спеціалізації організації на ринку морських контейнерних перевезень, а також клас управлінських завдань, які вирішуються за допомогою конкретної технології, їх відповідність стратегічним завданням.

На формування технології управління в організації суттєво впливають соціально - психологічні, професійно - кваліфікаційні, адаптаційні, інформаційні групи факторів.

Стратегій, що використовуються організаціями на ринку морських контейнерних перевезень свідчать про відсутність єдиної універсальної стратегії, що застосовується протягом усього життєвого циклу в таких організаціях та враховує специфіку їх діяльності, а також особливості галузевого ринку. Існують типові та специфічні негативні чи позитивні чинники, під впливом яких стратегії змінюються. Цими факторами є динаміка споживчого попиту, можливість диверсифікації діяльності, активізації внутрішньовиробничого потенціалу та виходу на нові ринки, зміна фінансової стійкості організації, сталість тарифних ставок, конкуренція, вплив інфраструктури, зміни в законодавстві та ін., що доводить залежність зміни (коригування) типу стратегії розвитку від характеру та сили впливу певних факторів на різних стадіях ринку морських контейнерних перевезень.

Встановлено, що зміна стратегії пов'язана як зі зміною стадії життєвого циклу організації, а й зі зміною стану та тенденцій зміни ринку, і навіть поточного становища організації над ринком морських контейнерних перевезень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. СПб.: Питер 1999. 413 с.
3. Стратегічне управління: навч. посібник / И.Токмакова, та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
5. Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. Ю.Н. Каптуревский. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
6. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
7. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 715 с.
8. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина БизнесБукс, 2005. 454 с.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов та ін. Харків, 2010. 320 с.
10. Faulkner D., Campbell A. Oxford Handbook of Strategy. A Strategy Overview and Competitive Strategy : Oxford University Press, 2006. 1031 p.
11. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
12. Hesselbein F., Goldsmith M. .The Organization of the Future 2: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 348 p.
13. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии / пер. с англ. под ред. Т. Комиссарова. СПб.: Питер, 2007. 544 с.

14. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
15. Томпсон, А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. М.: Вильямс, 2013. 928 с.
16. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*, вип. 15, ч. 3. 2015, С. 67-70.
17. Клиентоориентированность. URL: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/>
18. Борзенко В.І. Антикризисное управління: навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с.
19. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського, Глобальні та національні проблеми економіки*, випуск 5, 2015, С.306-310.
20. Экономико-правовые аспекты эффективного функционирования морской транспортной индустрии : монография / под ред. Н.Т. Примачева. Одесса: НУ «ОМА», 2018. 316 с.
21. Zairi M. Effective management of benchmarking projects. Oxford: Elsevier limited , 2004. 352 с.
22. Jocko Willink. Leadership strategy and tactics. The New York Times: St. Martin's Press. 2020. URL: <https://hub.kyivstar.ua/ru/reviews/strategiya-i-taktika-liderstva/>
23. Гринів Н. Т., Подвальна Г. В. Транспортна послуга як об'єкт аналізу та управління. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 27-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2015\\_815\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_7).
24. Антикризисное управление на морском транспорте : учебное пособие / под ред. Н. Т. Примачева. Одесса: ОНМА, 2014. 240 с.
25. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.

26. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.
27. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук И. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : 2018. 528 с.
28. Альошинський Є.С., Балака Є.І., Шульдінер Ю.В. Транспортний маркетинг та логістика. Ч. 1. Основи транспортного маркетингу та логістики: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 68 с.
29. Брюйн Ханс де. Управление по результатам в государственном секторе. / пер. с англ. под ред. Т. Комиссарова. М: 2005. 192 с.
30. Ющенко Л.І. Застосування концепції «Управління за результатами» у діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Том 29 №1. С.171-176. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1\\_2018/33.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/33.pdf)
31. <https://www.seaintelligence-consulting.com/> - Sea-Intelligence - провідний постачальник інноваційних об'єктивних аналізів у галузі контейнерних перевезень.
32. <https://www.starkshipping.net/> Stark Research - сервіс аналітики індустрії морських і річкових перевезень
33. Оновлена Національна транспортна стратегія України до 2030. URL: [https://mtu.gov.ua/files/strategy\\_ukr.pdf](https://mtu.gov.ua/files/strategy_ukr.pdf)
34. Закон України Про морські порти України. URL: <https://mtu.gov.ua/documents/85.htm> 1
35. Проект стратегії розвитку морських портів України до 2038 року, URL: <https://mtu.gov.ua/>
36. Проект наказу "Про внесення змін до Порядку справляння та розмірів ставок портових зборів" URL: <https://mtu.gov.ua/files.pdf>
37. Закон України Про внутрішній водний транспорт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#Text>
38. Стратегія розвитку внутрішнього водного транспорту України на період до 2031 року. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33077.html>

39. Концесійні проекти в морській галузі. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/koncesiyni-proekti-v-morskiy-galuzi>
40. <http://uspa.gov.ua/> – офіційний сайт Адміністрації морських портів України
41. <https://mtu.gov.ua/> - офіційний сайт Міністерства інфраструктури України.
42. <https://sudohodstvo.org/> - офіційний сайт журналу «Судоходство»
43. <http://portsukraine.com/> - офіційний сайт журналу «Порти України»
44. <https://www.statista.com/statistics/1130550/global-container-trade-by-trade-lane/> - сервіс аналітики: Прогнози світової контейнерної торгівлі.
45. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2020 (Обзор морського транспорту)
46. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2019 (Обзор морського транспорту)
47. <https://www.drewry.co.uk/> - Drewry Container Shipping Report
48. <https://www.cma-cgm.com/> - Business Continuity Solutions
49. <https://www.searates.com/ru/sealine/maersk.htm> - довідковий матеріал для судноплавних ліній:: MAERSK
50. <https://public.alphaliner.com/> - сервіс аналітики: консалтингового агентства Alphaliner
51. <https://psm7.com/uk/news/eksperty-vto-rasskazali-o-prichinax-stagnacii-mirovoj-torgovli.html> - експерти Світової організації торгівлі (СОТ)
52. <https://fonda.pro/baltik-dray-indeks.html> - сервіс аналітики: Baltic Dry Index (BDI)
53. <https://brooklyn.kiev.ua/konteynerynyy-terminal-ooo-bruklin-kiev-port> - офіційний сайт ООО "Бруклін-Київ Порт"
54. [http://www.tis.ua/main\\_ru.html](http://www.tis.ua/main_ru.html) - офіційний сайт «ТРАНСІНВЕСТСЕРВІС»

## Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Стратегії розвитку судноплавних компаній на ринку морських контейнерних перевезень» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи розробки стратегій розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень, досліджено технологію управління як метод реалізації стратегії розвитку транспортної організації, визначено фактори, що впливають на функціонування організації морських контейнерних перевезень та вибір стратегії розвитку.

В другому розділі проаналізовано світові морські контейнерні перевезення, досліджено динаміку контейнерних перевезень в Україні та проаналізовані сучасні стратегії в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень.

В третьому розділі визначено методичні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку організацій на ринку морських контейнерних перевезень, розраховано економічний ефект від купівлі власного фідерного контейнеровозу та ефективність створення власного контейнерного парку контейнерної компанії.

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають у тому, що висновки і пропозиції дозволяють судновласникам та фахівцям компаній удосконалити стратегії розвитку судноплавних компаній на ринку контейнерних перевезень; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: стратегія, стратегія організації, ринок контейнерних перевезень, удосконалення стратегії розвитку судноплавних компаній.

## **Annotation**

Qualification work on the topic "Development Strategies of the Shipping Companies at Sea Container Transportation Market" to obtain the educational qualification level of master.

The first section considers the theoretical foundations of developing strategies for the development of organizations in the container shipping market, explores management technology as a method of implementing the development strategy of the transport organization, identifies factors influencing the functioning of shipping containers and the choice of development strategy.

In the second section the world sea container transportations are analyzed, the dynamics of container transportations in Ukraine is investigated and modern strategies in the organizations in the market of sea container transportations are analyzed.

The third section identifies guidelines for developing a strategy for the development of organizations in the market of sea container transportation, calculates the economic effect of buying your own feeder container ship and the effectiveness of creating your own container fleet container company.

The results of this qualification work are that the conclusions and proposals allow shipowners and specialists of companies to improve the development strategies of shipping companies in the market of container traffic; the obtained results can be used in research work of higher education seekers.

**Key words:** strategy, strategy of organization, market of container transportations, improvement of strategy of development of shipping companies.