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

Кафедра економічної теорії та підприємництва на морському транспорті

Колосовська Марина Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

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

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

Одеса 2025

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження - розробка рекомендацій щодо ефективного функціонування національного флоту в умовах ризику на базі стратегії управління ризиками, адекватної умовам стану світового та регіонального фрахтового ринку.	5.03.25	5.03.25
2	Об'єкт дослідження - формування системи управління ризиками позиціонування національних судноплавних компаній. Основна увага приділяється забезпеченню сталого розвитку судноплавного бізнесу в Україні в умовах ризику.	6.03.25	6.03.25
3	Предмет дослідження формування інструментарію, щодо забезпечення сталого розвитку судноплавних компаній в системі ринка морської торгівлі.	7.03.25	7.03.25
4	ВСТУП	10.03.25	10.03.25
5	РОЗДІЛ 1. Управління ефективністю конкурентним розвитком судноплавного бізнесу	11.03.25	26.03.25
6	РОЗДІЛ 2. Умови реалізації стратегії розвитку судноплавних компаній	27.03.25	15.04.25

7	РОЗДІЛ 3. Антикризова стратегія управління діяльністю судноплавних компаній	16.04.25	30.04.25
8	РОЗДІЛ 4. Охорона праці	1.05.25	9.05.25
9	ВИСНОВКИ	12.05.25	14.05.25
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	15.05.25	16.05.25
11	Анотація	19.05.25	19.05.25
12	Формування ілюстративного матеріалу	20.05.25	23.05.25
13	Відгук керівника	26.05.25	26.05.25
14	Рецензування	5.06.25	5.06.25
15	Дата захисту		

Здобувач вищої освіти Колосовська М.О.

Керівник Мезіна Л.В.

Завідувач кафедри Голубкова А.І.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 Управління ефективністю конкурентним розвитком судноплавного бізнесу……. 8

1.1. Фактори стійкого позиціонування судноплавних структур в умовах ризику……. 8

1.2. Принципи прийняття економічних рішень в торгівельному судноплавстві в умовах ризику позиціонування……. 14

1.3. Обмеження підприємницької ефективності функціонування судноплавних компаній…… 21

РОЗДІЛ 2 Умови реалізації стратегії розвитку судноплавних компаній…….. 26

2.1. Параметричні обмеження та проблеми розвитку в торговельному судноплавстві …….. 26

2.2. Структуризація факторів розвитку торговельного судноплавства в кризових умовах……. 35

2.3. Пріоритети позиціонування національного морського транспорту…….. 41

РОЗДІЛ 3 Антикризова стратегія управління діяльністю судноплавних компаній……. 47

3.1. Оптимізація системи виробничої діяльності та стратегія розвитку судноплавних компаній …… 47

3.2. Оцінка ризику позиціонування судноплавних компаній України в системі регіонального ринку транспортних послуг…….. 55

РОЗДІЛ 4 Охорона праці……. 62

4.1. Методи управління охороною праці на морському транспорті……... 62

4.2. Види травм, які можуть бути отриманні на підприємстві…… 64
4.3. Горючі речовини та їх властивості. Трикутник горіння 66
ВИСНОВКИ…… 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 73

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Судноплавство відноситься к основної ланки транспортної системи, яка забезпечує нормальне функціонування світових господарських зв’язків. Морський транспорт України є однією з частин світового судноплавства і водночас відіграє важливу роль в економіці країни. Найважливішою ланкою морського транспорту в нормальних умовах є торговельний флот.

Об'єктивна значущість морського транспорту для досягнення економічної стійкості та безпеки підприємств у макроекономічному середовищі зумовлює актуальність розроблення напрямів реалізації стратегії сталого розвитку національних судноплавних компаній. Сучасний стан і перспективи розвитку національного морського транспорту ґрунтуватися на економічних завданнях розвитку регіону.

В умовах економічного розвитку національних судноплавних компаній у системі ринку морської торгівлі під впливом чинників зовнішнього середовища та циклічності змін фрахтового ринку формуються ситуації, що характеризуються певним ризиком сталого позиціонування судноплавних компаній. Цим визначається актуальність і необхідність розроблення шляхів розв'язання проблем у системі вибору стратегії сталого розвитку національного флоту з урахуванням чинників ризику та невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо ефективного функціонування національного флоту в умовах ризику на базі стратегії управління ризиками, адекватної умовам стану світового та регіонального фрахтового ринку.

У цьому аспекті найважливішу увагу в роботі зосереджено на вирішенні такого комплексу завдань:

- проведення аналізу функціональної діяльності судноплавних компаній з метою виявлення основних тенденцій розвитку національного флоту;

- оцінка стану та тенденції розвитку світового ринку транспортних послуг, для виявлення циклічності зміни стану кон'юнктури ринку;

- оцінка стану та можливостей перспектив розвитку національних судноплавних компаній;

- виділення і розкриття змісту етапів формування стратегії управління ризиками позиціонування судноплавних компаній;

- обґрунтування основних принципів прийняття економічних рішень позиціонування судноплавних компаній в умовах невизначеності та ризику;

- особливості моделювання структурних аспектів середи функціонування національних судноплавних компаній;

- обґрунтування системи виробничої діяльності судноплавних компаній;

- групування факторів ризику функціональної діяльності судноплавних компаній.

Об'єкт дослідження – формування системи управління ризиками позиціонування національних судноплавних компаній. Основна увага приділяється забезпеченню сталого розвитку судноплавного бізнесу в Україні в умовах ризику.

Предмет дослідження формування інструментарію, щодо забезпечення сталого розвитку судноплавних компаній в системі ринка морської торгівлі.

Практичне значення роботи обґрунтовані практичні аспекти забезпечення розвитку судноплавного бізнесу в кризових умовах.

Методи дослідження. Методологічною, теоретичною та практичною базою роботи є: теорія ігор, теорія економічного аналізу, теорія дослідження в галузі морського транспорту, кореляційно – регресивний аналіз, інструменти математичної статистики, моделювання та системний аналіз.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ СУДНОПЛАВНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Фактори стійкого позиціонування судноплавних структур в умовах ризику

Стійке позиціонування судноплавних структур у сучасних умовах глобалізованої економіки та підвищеного ризику є ключовим фактором їхнього довготривалого розвитку та конкурентоспроможності. У загальному розумінні стійке позиціонування — це здатність суб'єкта морського транспорту (компанії, порту, логістичної мережі тощо) зберігати стабільну присутність на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати вплив кризових явищ [1].

На відміну від короткострокової адаптації до викликів, стійке позиціонування передбачає системну, стратегічну підготовку до ризиків, а підготовка включає формування гнучкої інфраструктури, ефективних управлінських механізмів, інвестицій у інновації та розвиток людського капіталу.

У сучасних умовах глобалізації та зростання нестабільності на світових ринках, морські транспортні підприємства стикаються з численними викликами, такими як коливання фрахтових ставок, зміни регуляторного середовища, технологічні інновації та екологічні вимоги. Відповідно, стратегічне управління повинно включати механізми, що дозволяють підприємствам не лише реагувати на ці виклики, але і формувати свою позицію на ринку [2].

Тип стратегії та її цілі від початку залежать від базового стану морських транспортних підприємств і можливостей реалізації інвестиційного проекту. Основою перспективної стратегічної орієнтації є підвищення економічності функціональної діяльності. У короткостроковому періоді можливості зниження витрат обмежені межами забезпечення нормальної експлуатації суден і переведенням їх під прапори дешевих регістрів.

У довгостроковому періоді основний тип стратегії підвищення конкурентоспроможності - це введення в експлуатацію високопродуктивних спеціалізованих суден, здатних за провізною здатністю замінити кілька суден попереднього покоління. Відповідне зменшення чисельності плавскладу зумовлює підвищення ступеня свободи від обмеженості одного з факторів виробництва. Зниження гостроти забезпечення плавскладом суден зумовлюється падінням рейтингу роботи на морі у високорозвинених державах.

Інвестиційні рішення судноплавних компаній за критеріями стану ринку транспортних послуг не тільки пов'язують фінансові ресурси на тривалий період, а й забезпечують насамперед активізацію прогресивних перетворень у торговельному судноплавстві. Цим зумовлюється складність відповідальності прийняття та реалізації інвестиційних рішень в умовах інформаційної недостатності та підвищеного ризику оцінки впливу зовнішнього середовища.

Динамічність світових господарських зв'язків, особливості реалізації технічного вдосконалення флоту і портів, періодичні проблеми інвестиційного забезпечення зумовлюють появу проблем тимчасової невідповідності статусу морської держави щодо світового судноплавства.

Інвестиційні проєкти в структурі судноплавних компаній мають відносно тривалий життєвий цикл. Це своєю чергою породжує ймовірність помилок через нечітке відображення мінливих умов [3]. Тому при виборі стратегічної орієнтації важливо визначити характер пріоритетності окремих цілей стійкості функціонування судноплавних компаній:

- максимізація частки освоєння вантажопотоків даного сектора фрахтового ринку;

- мінімізація експлуатаційних витрат;

- технічна ефективність і надійність торгового флоту компанії;

- максимізація прибутку в активному періоді життєвого циклу;

- оптимальність параметрів функціональної реалізації виробничого потенціалу та економічної стійкості підприємств морського транспорту;

- мінімізація ризику входження в цикл нестабільності функціонування;

- підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності щодо умов, що змінюються.

Будь-який інвестиційний проєкт розвитку судноплавної компанії являє собою природну частину програми соціально-економічного розвитку за екологічними обмеженнями [4]. Водночас проєкт має обиратися за критеріями ефективного впливу не тільки на результати підприємства морського транспорту, але й на відносини з вантажовласниками. Інвестиційний проєкт необхідно орієнтувати на забезпечення стабільності досягнення корпоративних цілей не тільки цієї компанії, а й суміжних підприємств з урахуванням ризику позиціонування.

Концепція ефективного ринку транспортних послуг ґрунтується на аналізі основних параметрів протягом тривалого періоду. Однак цей підхід до розв'язання проблеми функціональної стійкості також передбачає вироблення оригінальних методів оцінки ситуації в торговельному судноплавстві та вибору моменту реалізації активної інвестиційної політики.

Через активну конкуренцію між судновласниками й операторами фрахтового ринку норма прибутку рідко досягає рівня що перевищує внутрішню окупність інвестицій. Тому фундаментальний аналіз інвестиційної привабливості ринку транспортних послуг орієнтований на інформаційне забезпечення реалізації глобальної стратегії національного судноплавства в довгостроковому періоді. Крім того, ретельність обґрунтування параметрів на базі фундаментального аналізу відкриває умови, що зумовлюють підвищення ризику прийняття рішень. Тому в системі морського бізнесу виникають тривалі періоди реалізації стратегії обережного пожвавлення інвестиційної активності.

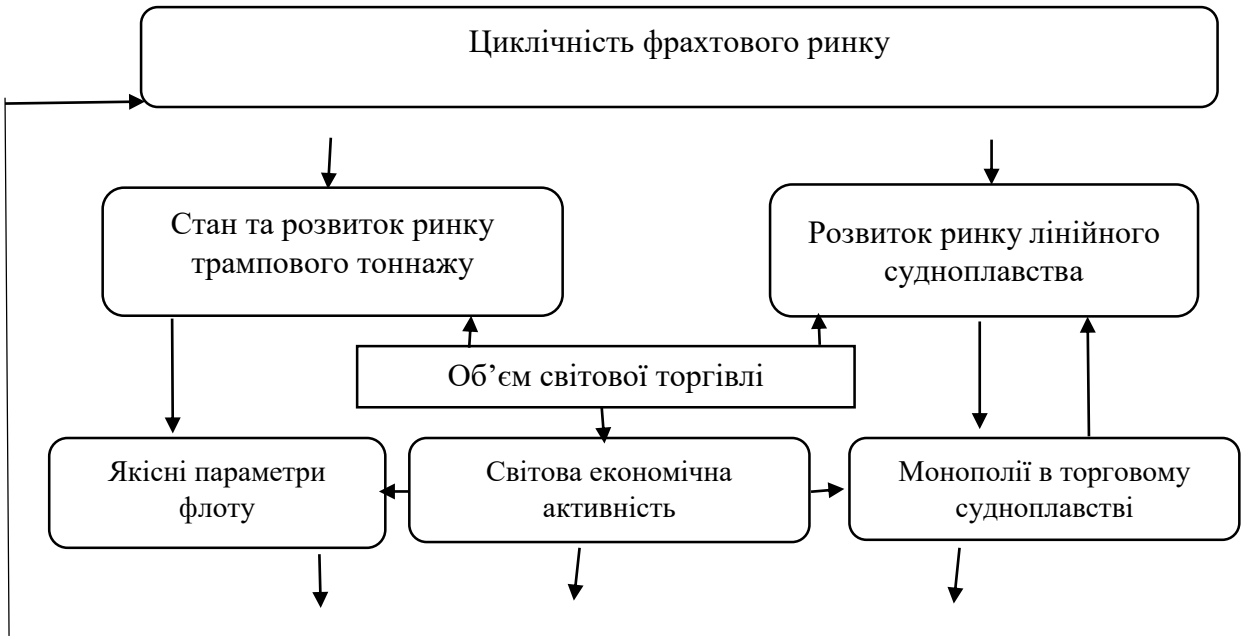
Як свідчить досвід функціональної діяльності судноплавних компаній України, їхній державний статус у системі світового фрахтового ринку не забезпечив значного позитивного ефекту реалізації провізної спроможності, захисту чи підтримки з боку відповідних органів управління.

В умовах циклічного фрахтового ринку спостерігається розрив між контрактною ціною суднобудівного ринку і ціною відшкодування під час

завершення проєкту функціональної діяльності даної серії або типу суден. Тому економічна доцільність техніко-економічного розвитку судноплавної компанії визначається взаємопов'язаною зміною обсягу капітальних витрат та експлуатаційних витрат. Останні мають коригуватися за конкурентоспроможністю обслуговування вантажопотоків відносно альтернативних перевізників. Вплив обраного техніко-економічного рівня судноплавної компанії на динаміку ефективності можна оцінювати за зіставленням основного капіталу з економією змінних витрат і за супутніми результатами. У разі втрати функціональної стійкості слід уточнити період виведення судна на ринок реалізації за залишковою вартістю. Визначальною стає позиція постійного підтримування статусу інвестиційної забезпеченості програми подальшого розвитку. При цьому як критерій розглядають не розширення сектору операторської діяльності, а підтримання високої ефективності та функціональної конкурентоспроможності й ліквідності.

Морський транспорт, забезпечуючи продовження виробничого процесу, як один із критеріїв розвитку повинен використовувати прискорення доставки вантажів. Надходження грошей на розрахунковий термін відображає завершення кругообігу коштів, тому швидкість цього процесу - найважливіший критерій ефективності взаємодії всіх підрозділів логічних товаропровідних структур.

На рис. 1.1 представлена інформаційно-логічна модель умов стійкого позиціонування судноплавних компаній в умовах ризику, яка відображає вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на сталий розвиток підприємства.



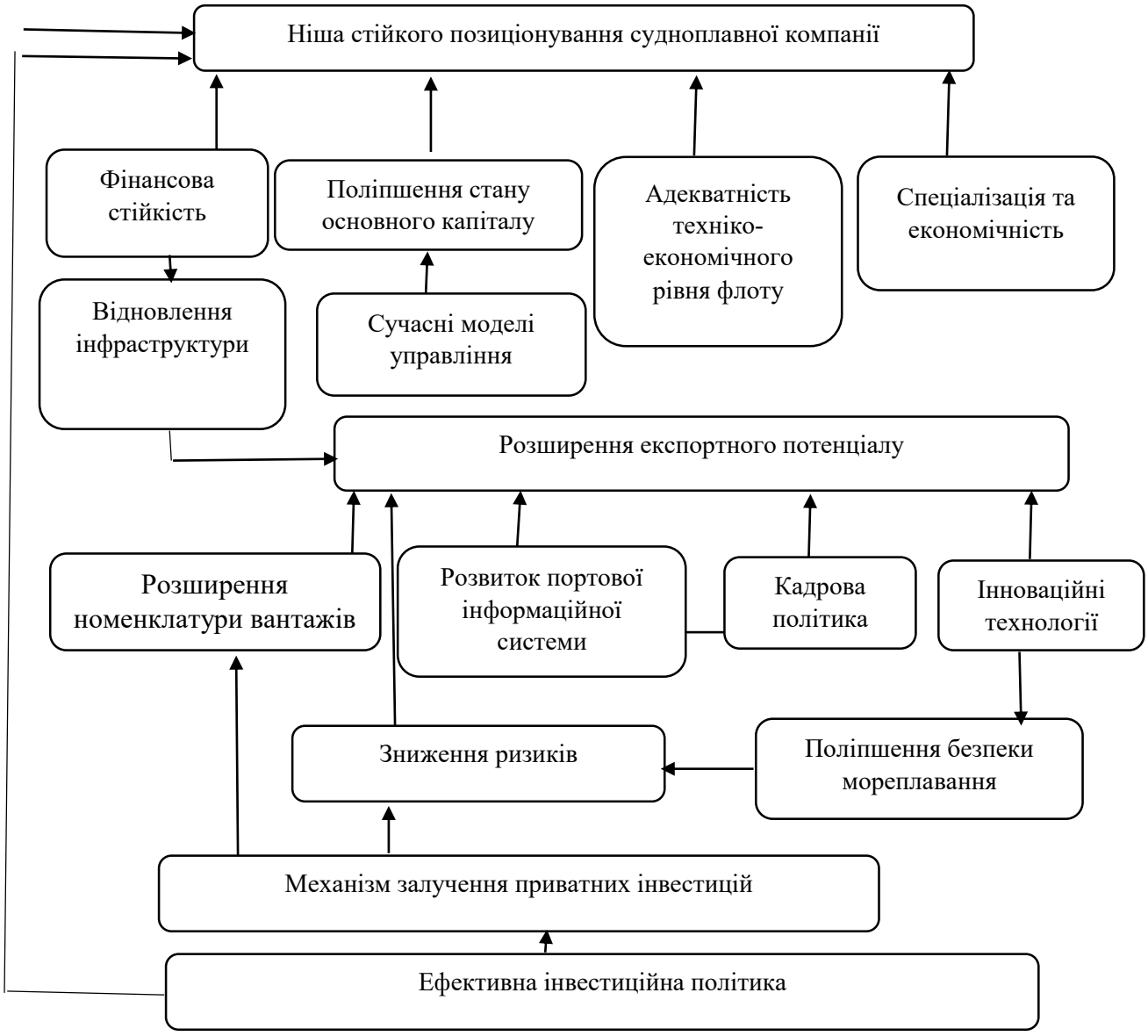


Рис. 1.1. Формування ніші стійкого позиціонування судноплавної компанії

Джерело: складено автором за [5]

Фактори та умови які формують нішу стійкого позиціонування судноплавної компанії в структурі циклічного фрахтового ринку в визначеної мірі обумовлюють потреби в інвестиційних ресурсах та впливають в свою чергу на ефективність реалізації виробничого потенціалу морського транспортного підприємства.

Механізм оптимізації стану морських транспортних підприємств має включати комплекс взаємовідносин з клієнтурою, суміжниками та сервісним сектором ринка транспортних послуг, принципи узгодження інтересів і підтримання зусиль щодо досягнення конкурентної стійкості в системі мультимодальних технологій. Чіткість функціонування механізму управління

кінцевими результатами передбачає створення комплексу нормалізованого інформаційного забезпечення господарських рішень.

У практиці світового торговельного судноплавства важливим показником оцінки стану фірми є інвестиційна привабливість. Вона характеризується надійністю, прибутковістю діяльності та стійкістю оперування на фрахтовому ринку. Потенційні інвестори мають переконатися в результатах трансформації сучасних тенденцій у майбутній сталий розвиток. Тому найважливішим стає поєднання сучасної привабливості з потенційною конкурентоспроможністю [6].

Деформація комерційних відносин на фрахтовому ринку зумовила тенденцію зниження експлуатаційних витрат на основі відмови від оновлення тоннажу. Унаслідок такої стратегії почалося критичне старіння флоту та зниження безпеки мореплавства. Для зменшення ризику морських катастроф зі значними екологічними збитками уряди морських держав посилили законодавство щодо забезпечення безпеки торговельного судноплавства.

Потрібно підкреслити, розвиток морського транспорту повино регулюватися критеріями, які відображають особливості функціонування виробничої інфраструктури. Тільки в цьому випадку можливо уникнути відхилень від циклічного стану фрахтового ринку.

1.2. Принципи прийняття економічних рішень в торгівельному судноплавстві в умовах ризику позиціонування

У сучасних умовах високої невизначеності та зростаючих ризиків, зокрема у сфері торговельного судноплавства, прийняття економічних рішень потребує системного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Особливо актуальним це стає для українських судноплавних компаній, які функціонують в умовах воєнного конфлікту, економічної нестабільності та порушення логістичних ланцюгів.

Теорія прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності розглядає процес вибору оптимального варіанту дії з урахуванням можливих наслідків та їх

імовірностей, основними етапами цього процесу є: формулювання мети, ідентифікація альтернатив, оцінка наслідків, вибір критеріїв оптимальності та прийняття рішення [7].

У контексті стратегічного позиціонування в кризових умовах підприємство повинно балансувати між мінімізацією втрат та максимізацією збереженого потенціалу для розвитку після завершення нестабільного періоду.

У контексті торговельного судноплавства в умовах ризику позиціонування, доцільно проводити постійне планування та прогнозування розвитку подальших подій з урахуванням політичних, економічних та безпекових факторів. До того ж важливо зберігати адаптивність та гнучкість і, постійно спостерігаючи за ринком, коригувати логістичні ланцюжки залежно від теперешньої ситуації.

З урахуванням світового досвіду і характеру прояву економічних законів усі принципи розвитку морського транспорту можна групувати за ознаками. По-перше, це принципи реалізації стратегічної мети. По-друге, принципи досягнення макроекономічної ефективності. І, по-третє, принципи максимізації підприємницької (комерційної) ефективності. Отже, залежно від масштабів розв'язуваних завдань використовуються різні критерії прийняття виробничо-економічних рішень [8].

Своєю чергою, стратегічні цілі розвитку морського транспорту містять у собі реалізацію активної судноплавної політики та досягнення фрахтової незалежності національної зовнішньої торгівлі. Принцип стратегічних цілей нівелює будь-який конкурентний тиск з боку інших учасників міжнародного судноплавства. В основі реалізації такого принципу лежить промисловий потенціал країни, достатність фінансових ресурсів і можливість утримання необхідного резерву провізної здатності флоту.

Принципи макроекономічної ефективності розвитку морського транспорту зазвичай використовується для оптимізації платіжного балансу країни за рахунок максимізації експорту транспортних послуг. Це характерно для більшості традиційно морських держав, однак, серед них слід виділити Норвегію та Грецію. За недостатності капітальних вкладень для реалізації активної державної

судноплавної політики окремими судновласниками використовується принцип максимізації підприємницької ефективності. У цьому разі головним вважається досягнення такого рівня норми прибутку, за якого підтримувалися б умови самофінансування наступних етапів розвитку.

До стандартних принципів і тенденцій розвитку світового торговельного судноплавства можна зарахувати формування жорстокої системи нормативно-правового регулювання комерційної діяльності судновласників за критеріями екологічної, технічної безпеки та соціальної справедливості [9]. Так контролем рівня оплати праці на суднах торговельного флоту опікується Комітет з трудових стандартів Міжнародної організації праці. Поступово створюються умови регулювання рівня оплати праці в торговельному судноплавстві незалежно від прапора держави, порушення яких зумовлює згодом втрату стабільності функціональної діяльності судноплавного підприємства.

Основні тенденції розвитку світового торговельного судноплавства, що найповніше втілилося в сучасному стані ринку транспортних послуг, включають у себе:

- спеціалізацію транспортного флоту і вантажних терміналів;

- оптимальну концентрацію з урахуванням зміни ефекту масштабу за основними показниками транспортного обслуговування вантажовласників - сумарний дедвейт флоту судноплавних компаній, потужність терміналів, вантажообіг флоту і портів;

- оптимізацію техніко-економічного рівня підприємства загалом і окремих транспортних засобів;

- постійну підтримку конкурентоспроможності судноплавних компаній;

- нормалізацію життєвого циклу інвестиційних проектів;

- гармонізацію взаємовідносин, що виключають появу ситуації недосконалої конкуренції в обраному секторі фрахтового ринку;

- сталості пошуку організаційно економічної моделі управління шиппінговою та операторською діяльністю за критеріями мінімуму середніх поточних витрат;

- масштабне використання системи мультимодальних технологій;

- посилення уваги економічним питанням і безпеці судноплавства відповідно до міжнародних норм і конвенцій.

Посилення цих тенденцій з урахуванням зміни впливу науково-технічного прогресу, дефіцитності ресурсів і підвищення ролі фактору часу випливає із завдань максимізації реального потоку грошей. Найважливішим стає підтримання принципу фінансової функціональної стабільності судноплавства та управлінні конкурентоспроможністю при появі нових негативних тенденцій на ринку транспортних послуг [10].

Під час вибору типу стратегії розвитку судноплавної компанії та загальних принципів організації торговельного судноплавства слід враховувати закономірності формування вантажопотоків. Незважаючи на циклічність функціонування економіки низка вантажопотоків у довгостроковому періоді мають свою закономірність формування. Тимчасові зміни в структурі фрахтових циклів дають змогу відзначити те, що частина вантажопотоків постійно збільшує частку своєї присутності в морській торгівлі, частина поступово зменшується, деякі впродовж тривалого періоду суттєво змінюють характер і напрями динаміки.

У загальному вигляді морський транспорт як одна з основ стійкості світогосподарських зв'язків має певну гнучкість у системі різнопланових змін. Водночас морський флот і торговельні порти піддаються впливу політичних, економічних та інших чинників, які негативно проявляються на загальному стані підприємницької та глобальної ефективності. Тому не можна допускати фактів дезоргнізації як регіонального, так і світового судноплавства. Будь-які порушення в цій діяльності призводять до складних наслідків в економічному та соціальному стані не лише окремих держав, але економічних систем, тим паче окремих галузей і ринків [11].

Наслідки порушення стабільності торговельного судноплавства великі, важко передбачувані за економічними, соціальними та політичними наслідками.

Стратегічна орієнтація шиппінгової діяльності належить до стандартних процесів. Однак формалізована концепція і методологія ухвалення рішень ще не

набули широкого застосування в менеджменті середніх і малих судноплавних компаній [12]. Це пояснюється жорстким внутрішнім і зовнішнім лімітуванням фінансових ресурсів таких підприємств, що зумовлює обмеженість можливостей вибору альтернативних стратегій судновласниками.

Водночас постійна зміна ситуації на ринку транспортних послуг зумовлює зростаючу значущість стратегічної орієнтації як інструменту управління функціональним та інвестиційним процесами за критерієм мінімуму ризику. Інвестиційні рішення в торговельному судноплавстві забезпечують успішну діяльність на основі інновацій та науково-технічного прогресу і формують стійкість життєвої діяльності в межах нормалізованого життєвого циклу. Реалізація таких рішень потребує значних капітальних вкладень, тому збільшується розрив між техніко-економічним рівнем окремих груп судноплавних компаній та світового торговельного флоту.

Ефект від реалізації найбільш надійної стратегії розвитку флоту з урахуванням принципу фінансової стабільності пропонується визначати відповідно до основних параметрів структурування середовища функціонування за формулами.

Ефект судноплавної компанії від реалізації стратегії розвитку забезпеченої на принципах фінансової стабільності позиціонування на ринку транспортних послуг:

$$E_{CK} = \sum Q_{jt}(f_j - s_{jt})\alpha_i - \sum \beta C_i \alpha_i \ , \qquad (1.1)$$

Q_{jt} - обсяг перевезень видів вантажів в році t ,

f_j - середній рівень фрахтових ставок за перевезення j виду вантажу обраного сектора фрахтового ринку,

S_{jt} - собівартість перевезення j виду вантажу в році t

α_i - коефіцієнт дисконтування грошових коштів,

β - коефіцієнт участі компанії у фінансуванні стратегії її розвитку,

C_i - вартість реалізації стратегії розвитку.

Галузевий ефект (ефект на рівні національного флоту) від реалізації стратегії розвитку з урахуванням принципу фінансової стабільності становитиме:

$$E_{отр} = \sum E_{ски} \tag{1.2}$$

Ефект на рівні національної економіки становитиме з урахуванням принципу адаптації:

$$E_e = \sum E_{ски} + \sum \varepsilon_k E_{ски} + \sum \lambda_b E_{ски}, \tag{1.3}$$

де ε_k - коефіцієнт, що пов'язує результати функціонування судноплавної компанії і компанії суміжників;

λ_b - коефіцієнт, що пов'язує результати функціонування судноплавної компанії та споживачів.

Ефект держави (бюджетний ефект) становитиме:

$$E_б = \sum P_t H_t \alpha_t + \sum W_t \alpha_t - \sum \delta C_t \alpha_t, \tag{1.4}$$

де P_t - економічні параметри компанії, що враховуються при бюджетних відрахуваннях;

H_t - норматив відрахувань до бюджету даного рівня,

W_t - вартісна оцінка супутніх чинників збільшення бюджетного доходу внаслідок реалізації стратегії розвитку (збільшення податку зі зростанням оплати праці, надходження до фондів соціального страхування тощо),

δ - коефіцієнт участі держави у фінансуванні стратегії розвитку,

C_t - інвестиційна вартість реалізації стратегії розвитку.

Важливим принципом формування стратегії розвитку є цільова постановка і цільове виконання. Усі заходи та шляхи їх досягнення спрямовані на постановку і досягнення цілей (стратегічних орієнтирів).

Система взаємопов'язаних цілей передбачає наявність у ній різних за змістом, термінами, орієнтаціями та механізмами досягнення цілей і завдань. Стратегічні

цілі охоплюють зовнішній стан підприємства (ринкові характеристики підприємства, його конкурентоспроможність), фінансові результати, які підприємство прагне максимізувати (прибутковість, оборотність капіталу, рентабельність та інші ключові показники, яких можна досягти в результаті виконання обраної стратегії). Використовуються й інші характеристики підприємства, за допомогою яких можна визначити його стратегічні успіхи.

Постановка і досягнення стратегічних цілей зумовлює необхідність цільового підходу в процесі формування стратегії розвитку.

Обґрунтування принципів стратегічного розвитку флоту будь-якої держави потребує аналізу стану світового судноплавства.

Найважливішою метою ретроспективного розгляду динаміки торговельного судноплавства є визначення основних тенденцій розвитку, консолідації, мінливості процесів, що відбуваються в галузі морського транспорту. Виявлення закономірностей і особливостей розвитку світового флоту та їх узагальнення дає змогу зрештою використати надалі позитивні чинники світового досвіду під час розроблення та реалізації проектів оптимізації стану національного судноплавства і транспортної політики [13].

Морський транспорт як галузь матеріального виробництва є важливою складовою виробничої інфраструктури кожної держави.

Стан і рівень розвитку морського транспорту багато в чому визначає можливості й темпи реалізації найважливіших політичних, економічних і соціальних проблем. Важко назвати іншу таку сферу господарської діяльності, як морське судноплавство, що охоплювала б світову економіку і мала б настільки ж важливе значення у встановленні та розвитку міжнародних економічних зв'язків і товарообміну між державами.

Торговельне судноплавство має багатовікову історію і нерозривно пов'язане з міжнародним поділом праці, зростанням світового виробництва і розвитком морської торгівлі. Діяльність морського флоту виходить за рамки національних інтересів окремих держав і набула міжнародного характеру. Морський транспорт загалом відіграє важливу роль як матеріальний фактор розвитку міжнародного

поділу праці, що зумовлює зростання світового виробництва і товарообміну між державами. Цілком природним є прагнення кожної держави здійснювати перевезення за критеріями забезпечення незалежності зовнішньої торгівлі від іноземного тоннажу і нестійкої кон'юнктури фрахтового ринку.

Розвиток національного флоту дає змогу не лише заощаджувати валюту на фрахтуванні іноземних суден, а й за певних умов експортувати послуги світового транспорту й одержувати значні прибутки у валюті, що, своєю чергою, сприяє збільшенню імпорту та розвитку міжнародної торгівлі.

Про значущість транспорту для економічної безпеки країни свідчить та обставина, що за рівнем розвитку транспорту оцінюється загальний стан держави.

1.3. Обмеження підприємницької ефективності функціонування судноплавних компаній

Підприємницька ефективність у сфері торговельного судноплавства зазвичай визначається як здатність компаній досягати комерційних цілей за умови раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат, підтримки конкурентних переваг і стабільного прибутку. Проте в умовах кризового середовища, особливо спричиненого зовнішніми шоками, ефективність діяльності судноплавних компаній стикається з низкою об'єктивних та суб'єктивних обмежень.

Формування стратегії розвитку судноплавного бізнесу ґрунтується на чітких інформаційних потоках ретроспективного періоду та на варіантах розвитку ситуації в майбутньому. Тому концептуальним блоком у системі формування стратегії національного флоту є прогнозування.

Найважливішими функціями прогнозування є:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;

- оцінка соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єкта прогнозу;

- визначення змісту заходів для забезпечення реалізації можливостей і послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;

- оцінка необхідних витрат і ресурсів для забезпечення розроблених заходів.

Прогнози використовуються в різних варіантах:

- побудова системи прогнозів для різних співвідношень «продукція-ринок»;

- оцінка впливу різних чинників на розвиток ситуації, зокрема за окремими ринками. Наприклад, вплив нових технологій, зміна в потребах окремих груп споживачів тощо.

- вплив імовірності «точок зростання» і макро- та мегасистемах та вплив на них окремих чинників (наприклад, зростання попиту на перевезення);

- зміни у співвідношеннях «можливості-загрози» (наприклад, нереалізована можливість освоєння вантажопотоків ренджу може стати загрозою, якщо її використовує в повному обсязі судновласник-конкурент);

- розроблення цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Формування стратегії базується не цільовому підході. Як було підкреслено в підрозділі 1.2 досягнення підприємницької ефективності позиціонування судноплавної компанії базується на принципах цільової постановки.

Цільовий підхід - це система методів і методичних прийомів, які забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, спрямованих на кінцевий результат, з урахуванням соціально-економічних характеристик. Останні постійно змінюються завдяки розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовуються цільовий підхід.

Функціональна і фінансова стійкість судноплавних компаній у будь-якому секторі світового фрахтового ринку визначальною мірою залежить від конкурентоспроможності флоту і якості менеджменту. Морське торговельне судноплавство як особлива галузь підприємницької діяльності характеризується як загальними принципами інвестиційної та господарської діяльності, так і специфічними особливостями формування вартісних результатів.

На рисунку 1.2 представлена модель прогнозування в системі формування стратегії розвитку судноплавної компанії.

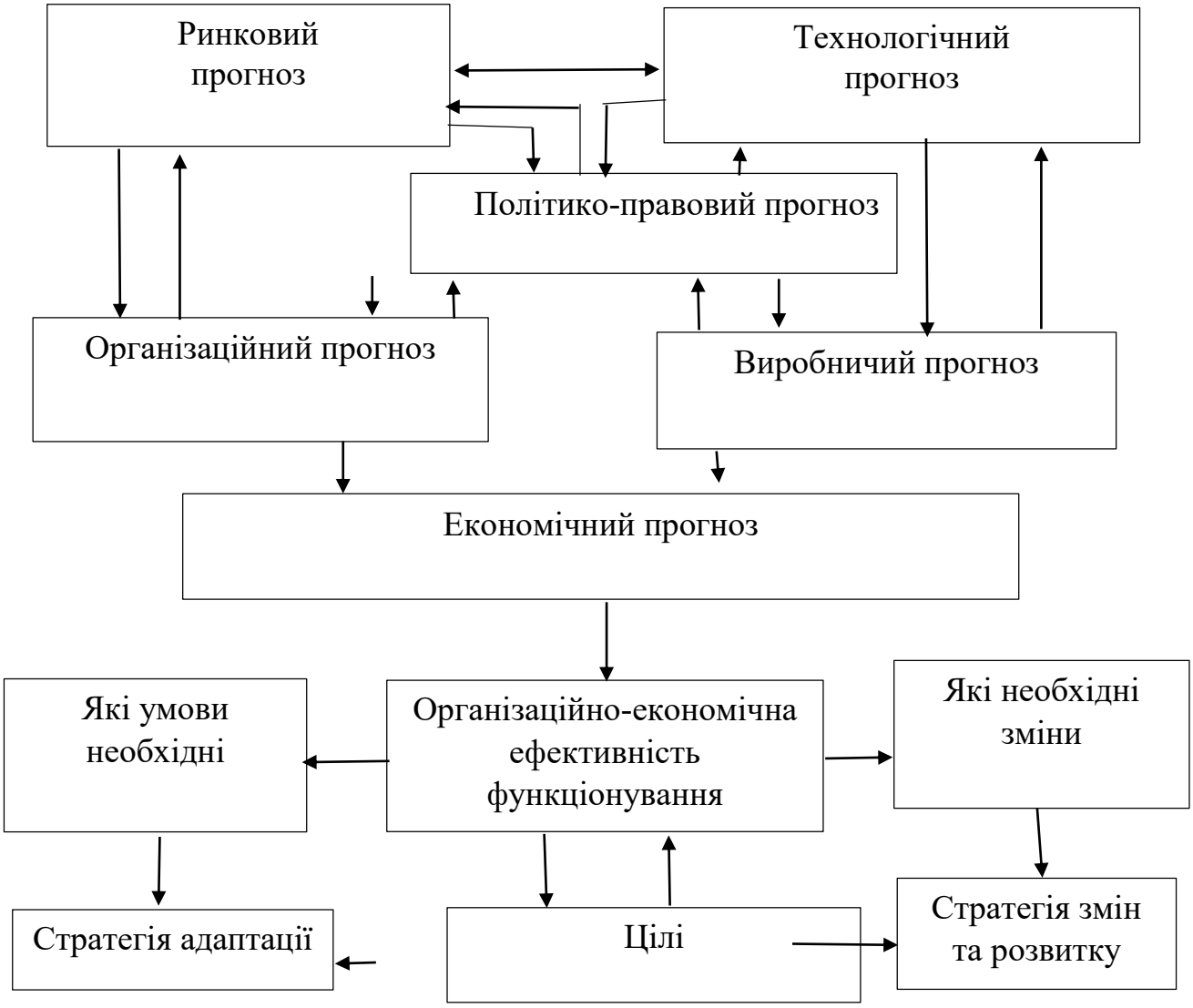


Рис. 1.2. Досягнення організаційно-економічної ефективності позиціонування судноплавної компаній з урахуванням принципів цільової постановки

Джерело: складено автором за [14]

Потрібно підкреслити для досягнення підприємницької ефективності позиціонування судноплавні компанії потрібно впроваджувати стратегію змін та механізм адаптації к вимогам зовнішнього середовища (рис.1.2).

Для досягнення стійкої конкурентоспроможності судноплавні компанії мають відігравати активну роль у прискоренні науково-технічного прогресу в торговельному судноплавстві. Вони фактично зумовлюють тематику науково-дослідних і проєктних робіт, фінансують витрати на теоретичні та прикладні розробки. Зрештою судноплавні компанії або торгові порти є споживачами технологічних, організаційних, соціальних, економічних та інших результатів наукової та інвестиційної діяльності. Фактично це положення зумовлює характер науково-технічної політики, яку мають проводити урядові органи країни [15].

Основою такої політики стає стимулювання інвестиційної активності судновласників на базі справедливого розподілу сукупного чистого доходу між макроекономічними та підприємницькими системами.

Водночас суднобудівний комплекс світу зберігає жорстку залежність від умов функціонування фрахтового ринку і від характеру технічної політики, яку проводять провідні судновласники.

Економічний ефект унаслідок зміни конкурентоспроможності судноплавної компанії у разі введення в експлуатацію нових високопродуктивних або ліквідації застарілих господарських або ліквідації застарілих господарських об'єктів із низькою продуктивністю визначається за формулою [16]:

$$E_1 = (S_o - S_n)Q_o + (f_n - S_n)q_n,$$

або (1.5)

$$E_1 = (S_I - S_o)Q_I, \quad (1.6)$$

де S_o - собівартість формування одиниці транспортної продукції в базисному періоді до реалізації економічного проєкту;

S_n - собівартість транспортної продукції після реалізації проєкту розвитку транспортного підприємства;

S_I - собівартість транспортної продукції по суднах або перевантажувальних терміналах, яка не відповідає нормалізованій ефективності щодо рівнів тарифів фрахтового ринку;

Q_o - обсяг транспортної роботи або послуг, забезпечених базовим основним капіталом;

Q_I - обсяг транспортної роботи, виконаної транспортними засобами, що не відповідають вимогам конкурентоспроможності;

q_n - обсяги транспортної роботи, виконані новими транспортними засобами, що мають підвищену конкурентоспроможність.

Судноплавні компанії повинні вдосконалювати методи і критерії оцінки економічності створення та експлуатації нових типів суден. При активізації портфеля замовлень на нове суднобудування виникає ситуація зростання витрат на тонну вантажопідйомності за факторами підвищення продуктивності, довговічності та надійності. Тому при обґрунтуванні абсолютної та відносної ефективності проектованого флоту необхідно враховувати формування економії ресурсів судновласника і позасистемний ефект щодо транспортного комплексу результат вантажовласника.

РОЗДІЛ 2
УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Параметричні обмеження та проблеми розвитку в торгівельному судноплавстві

Морський транспорт містить підсистеми виробничої діяльності, соціально-економічного розвитку та інвестиційного процесу. Звідси випливають особливості формування результатів і управління витратами, пов'язаними з підвищенням ефективності та якості роботи в торгівельному судноплавстві. Система оцінки економічного розвитку підприємств морського транспорту має задовольняти низку вимог, серед яких виокремлено: точність опису мети розвитку транспорту, однозначність оцінки результатів і витрат, відображення зв'язку виробничих результатів із техніко-економічним рівнем судноплавних компаній і портів. Особливе місце посідає збалансованість зміни взаємопов'язаних показників і логічна їхня підпорядкованість.

Основні вимоги до системи економічних показників випливають з економічних принципів ринкової рівноваги. Вони визначають спрямованість удосконалення роботи транспортних засобів та інтенсивності виробничої діяльності. Періодичне уточнення складу показників, що лежать в основі оцінки діяльності підприємств та їхніх об'єднань, повинно націлюватися на підвищення ефективності та якості роботи флоту і вантажних терміналів. Основна спрямованість системи показників - відображення найважливіших виробничих завдань і раціональність використання ресурсів і потужностей. Через систему оціночних показників можливе управління концентрацією ресурсного потенціалу за критеріями максимізації підприємницьких і макроекономічних результатів, а також повнотою використання фактору виробництва - капітальних вкладень [17].

Результати роботи підприємств морського транспорту формуються під впливом складних організаційно-економічних і політичних чинників [18]. Як вже було зазначено в першому розділі, потрібне чітке ранжування принципів формування показників транспортної роботи за характером взаємозв'язку з рівнем ефективності та якості роботи.

У світовому судноплавстві та в основних ренджах фрахтового ринку відбуваються постійні циклічні та структурні зміни. Вони одночасно впливають на зміни ролі фактору часу і на посилення динамічності (інтенсивності) використання ресурсів. Тому система оперування на фрахтовому ринку має враховувати особливості співвідношення тарифів, витрат і результатів як усередині розрахункового періоду, так і впродовж життєвого циклу підприємства або інвестиційного проекту.

Роль і місце методів ухвалення рішень і показників у системі оцінки результатів та економічного стимулювання визначається універсальністю врахування основних факторів розвитку, ступеня використання ресурсів транспорту. Такі показники мають лежати в основі організації розвитку та економічного стимулювання заходів щодо максимізації результатів роботи флоту і портів. Ці показники враховують і координують інтереси народного господарства. Регіонів розміщення підприємств морського транспорту, вантажовласників і підприємств морського транспорту.

Процеси глобалізації економічного розвитку сукупності держав, що визначають засади участі останніх у міжнародному поділі праці, формують загальні закономірності розвитку локальних транспортних систем та їхньої інтеграції в структурі окремих регіонів. Глобалізація виробничих процесів тягне за собою широке використання морських перевезень. Міжнародна торгівля визначає потреби у розвитку морської транспортної промисловості.

Світове виробництво сповільнилося з 3,1% у 2022 році до 2,7% у 2023 році. За прогнозами UNCTAD очікується, що світова економіка збереже ті ж низькі темпи зростання на рівні 2,7% у 2025 році, що ознаменує три роки стабільного, але стагнаційного зростання на тлі поступової глобальної дезінфляції (рис. 2.1) [19].

Головним завданням макроекономічної політики в усьому світі стало відновлення інфляції до цільових показників центрального банку. Прогнозується, що у 2024 і 2025 роках темпи економічного зростання складе на рівні 2,7%, що нижче середньорічного показника у 3,0% між 2011 і 2019 роками і значно нижче середнього показника у 4,4%, який спостерігався до світової фінансової кризи.

Рис. 2.1. Динаміка зростання світового валового внутрішнього продукту та інфляції за 2014 – 2024 рік, %

Джерело: складено автором за [19]

Потрібно підкреслити, що в 2024 році послаблення інфляційного тиску супроводжувалось слабким економічним зростанням.

Якщо розглянути поточну ситуацію в історичній перспективі, то світова фінансова криза також засвідчила про короткочасний сплеск інфляції у 2019 році, хоча й значно меншого масштабу. Це спонукало уряди найбільших розвинених економік до проведення сприятливої для зростання фіскальної консолідації на основі гіпотези експансійного фіскального скорочення. В результаті фіскальні стимули виявилися набагато меншими, ніж було необхідно для компенсації дефіциту попиту. Водночас інфляція залишалася нижчою за типовий для розвинених економік цільовий рівень у 2 відсотки річних.

Як доказ ефективності фіскальної політики, коли вона є узгодженою та достатньо масштабною, світова економіка значно відновилася у 2021 році. Однак у контексті посилення фіскальної та вже дуже обмежувальної монетарної політики зростання глобального виробництва з 2023 року до прогнозів на 2025 рік демонструє ознаки стабілізації на рівні, нижчому за темпи, зареєстровані в роки до пандемії як для розвинутих економік, так і для країн, що розвиваються (рис. 2.2). Навіть траєкторія глобального зростання до пандемії була далекою від задовільної, на цілий відсотковий пункт нижче, ніж до світової фінансової кризи.

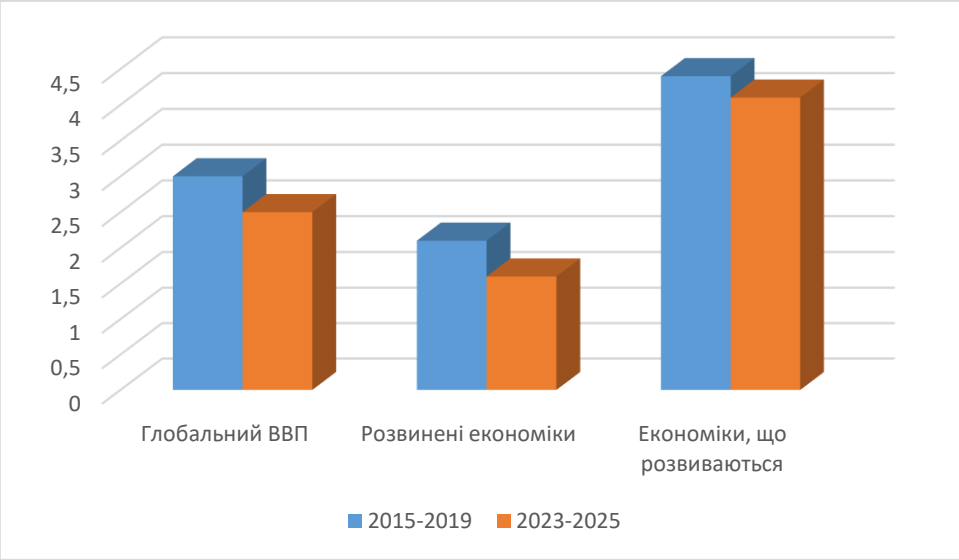


Рис. 2.2. Середні темпи зростання реального ВВП (у відсотках)

Джерело: складено автором за [20]

Стагнація глобального зростання відображає траєкторії основних економічних регіонів світу з постійним пригніченням зростання в Сполучених Штатах і Європейському Союзі та помітним уповільненням економіки Китаю.

Потрібно зазначити, що зростання було і залишається недостатнім для вирішення поточних викликів і цілей глобального розвитку.

Інтенсивність та темпи зростання морських перевезень відображає роль країни у формуванні зовнішньоекономічних зв'язків. У цьому відношенні виділяються США, Японія, Німеччина.

Темпи зростання об’єму світових морських перевезень які обумовлюють сталий розвиток судноплавних компаній наведено на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Динаміка темпів зростання об’єму глобальних морських перевезень

Джерело: складено автором за [21]

У зв'язку з циклічністю економічного розвитку, тимчасовою нерівномірністю зростання економічного потенціалу окремих держав, посиленням конкуренції між судновласниками за освоєння і переділ світових вантажопотоків, різним ставленням держави до підтримки морського транспорту сформувалася група держав так званого «зручного прапора». Для цієї групи флоту юридичне значення прапора і порту приписки не відповідають реальній власності та характеру участі держави в розподілі підприємницького прибутку.

Однією з головних характеристик, що визначають роль держави у світовому судноплавстві, є наявність тоннажу, що належить судновласникам цієї країни (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл світового флоту по кількості суден по країнам в 2024 році

Країна	Національний прапор	Іноземний прапор	Всього
Китай	6600	2772	9372
Греція	580	4 406	4986
Японія	959	3142	4101
Сінгапур	1350	1445	2795
Німеччина	172	1918	2090
Гонконг, Китай	869	1104	1973
Республіка Корея	826	852	1678
Норвегія	936	898	1834
Великобританія	334	928	1262
Китайська провінція Тайвань	144	890	1034

Джерело: складено автором за [21]

Світовий флот за кількістю суден залишається зосередженим в розвинених країнах, хоча деякі економіки, що розвиваються, увійшли до 10 найкращих. Країни, що займають перши сходинки в рейтингу по кількості світового флоту в 2024 році займає Китай (309 870 897 dwt), Греція (394 977 181 dwt), Японія (242 366 672 dwt), Сінгапур (146 047 319 dwt), Німеччина (8 74 427 230 dwt).

Внесок країн, що розвиваються, у список власників значною мірою зумовлений Китаєм, Сінгапуром, Гонконгом та китайською провінцією Тайвань, усі з яких увійшли до 10 найбільших судновласників.

Розподіл світового флоту за країнами відображає основні тенденції кількісної зміни провізної спроможності:

- рівномірність динаміки в часі;

- незбалансованість розподілу флоту за країнами, що визначають параметри світових господарських зв'язків;

- посилення тенденції переведення суден під прапори країн відкритої реєстрації.

До останніх у більшості випадків належать країни, що розвиваються, а також території із сильною зовнішньою економічною залежністю.

У 2024 році понад 70 відсотків світової місткості суден у тоннах дедвейтом і більше половини всіх суден були зареєстровані під іноземним прапором (рис. 2.4).

Це підкреслює особливість міжнародного судноплавства, де власники та реєстраційні прапори, як правило, є двома окремими особами.

Пропорція різна в різних економіках. У деяких країнах, таких як Німеччина, Греція та Японія, понад 80 відсотків флоту зареєстровано під іноземним прапором. Бермудські острови, Монако та Оман мають весь свій тоннаж. Бангладеш, Індонезія та Саудівська Аравії переважно мають національні позначки. Для Індонезії потужність під національним прапором в основному розгорнута для міжострівних перевезень, тоді як у Саудівській Аравії це в основному відображає флот нафтових танкерів, що перебувають під національним контролем.

Рис. 2.4. Світовий флот під іноземним прапором в 2024 році, у відсотках від загальної кількості

Джерело: складено автором за [22]

Потрібно підкреслити, що ефективність використання наявного тоннажу безпосередньо залежить від відповідності його обсягу, структури та спеціалізації наявним і перспективним вантажопотокам.

Аналіз наведеної статистичної інформації дає змогу зробити низку висновків.

По-перше, усі морські держави утворюють чотири групи за характером формування національного тоннажу.

Одні мають яскраво виражену спрямованість стратегії з експорту транспортних послуг.

Інші - за високого промислового та експортного потенціалу орієнтуються на фрахтову і транспортну незалежність у системі фрахтового ринку.

Третя група країн веде пасивну судноплавну політику. За високим рівням участі у світогосподарських зв'язках вони вважають можливим орієнтацію на фрахтування тоннажу, оскільки промисловий потенціал забезпечує високу ефективність і стійкість платіжного балансу.

Четверту групу утворюють країни, які, незважаючи на високу значущість торгового флоту для економіки країни, не володіють необхідними фінансовими ресурсами для вибору стратегії активної судноплавної політики.

Нерівномірність (циклічність) і регіональна нестійкість розвитку як постіндустріальних країн, так і країн, що розвиваються, є визначальним фактором непропорційності розподілу тоннажу по країнах. Періодично при цьому спостерігається нескоординована зміна провізної здатності флоту щодо величини вантажопотоків.

Майже половина флоту судновласників розвинених морських держав молодше 10 років. Конкурентоспроможність таких судноплавних компаній постійно зростає внаслідок прискореного оновлення та спеціалізації тоннажу [23].

Аутсайдери торговельного судноплавства, маючи в своєму розпорядженні старіші судна, поступово втрачають валютну ефективність. Вантажовласники в умовах періодичної надмірності провізної спроможності торговельного флоту уникають фрахтувати застарілий тоннаж, або знижують фрахтові ставки внаслідок високих витрат на страхування товару.

Оскільки структура фрахтового ринку є надзвичайно динамічною, досить складно дотримуватися пропорційності в розвитку різних секторів ринку послуг. Однак жорстка система ціноутворення в сукупності з високими вимогами якості є природними критеріями відбору для суб'єктів ринку послуг.

Як відомо, однією із загальних якісних характеристик суден є їхній вік. Потрібно підкреслити, що світовий флот має тенденцію к зростанню середнього віку (рис. 2.5).

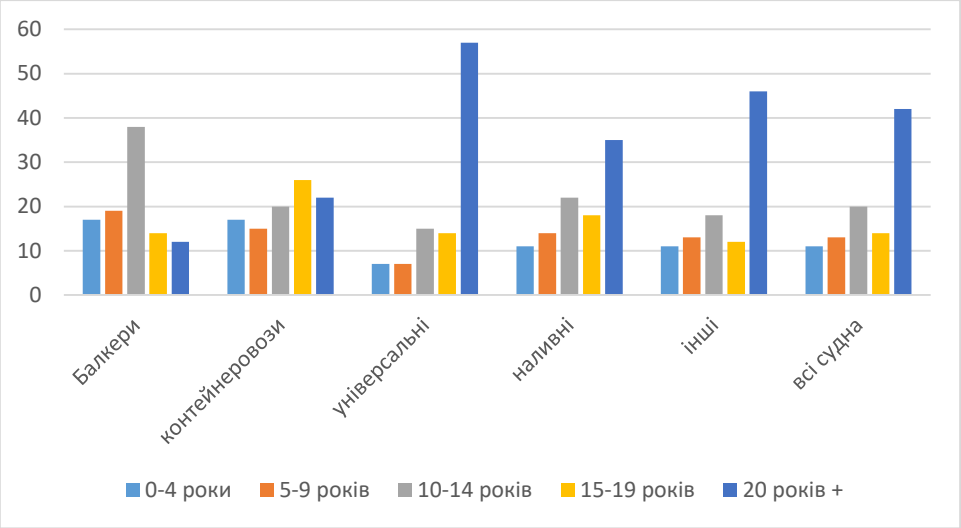


Рис. 2.5. Середній вік світового флоту в 2024 році

Джерело: складено автором за [21]

Визначальна роль морського торговельного флоту в забезпеченні транспортної незалежності зовнішньої торгівлі та формуванні потоку валюти є основним чинником концентрації тоннажу (незалежно від прапора реєстрації) судновласників основних промислових держав або традиційних країн-експортерів транспортної продукції [24].

При цьому провідні морські держави володіють основною частиною прогресивного тоннажу, що визначає конкурентоспроможність на найважливіші напрямки перевезень вантажів морської торгівлі.

Посилення ролі зручних прапорів у світовому судноплавстві та в механізмі управління ціновою конкурентоспроможністю національних судновласників стає глобальною стратегією збереження і посилення позиції на світовому ринку транспортних послуг. При цьому виникає необхідність в особливому механізмі захисту національних інтересів на ринку транспортних послуг.

Розв'язання завдань конкурентного позиціонування досягається за лінією оптимізації цільової функції. Критерій оптимальності розвитку підприємств морського транспорту може бути сформульований як досягнення розрахункових виробничо-економічних результатів за раціонального використання ресурсів і задоволення всіх обмежень розвитку [25]. Тоді завдання максимізації транспортно-

економічних результатів розв'язуються в умовах оптимізації використання діючих транспортних засобів та ефективності використання капіталовкладень.

2.2. Структуризація факторів розвитку торговельного судноплавства в кризових умовах

Перспективна потреба в роботі морського транспорту зумовлює вибір напрямів і форм створення достатнього транспортного потенціалу в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів і пріоритетності реалізації інших завдань розвитку національної економіки в умовах невизначеності позиціонування. Однак характер нарощування провізної та пропускної спроможності залежить не тільки від рівня обмеженості транспортних потужностей відносно реальних потреб, а й значною мірою від адекватності базового потенціалу основним тенденціям світового судноплавства. Останнє зумовлюється динамікою морської торгівлі та роботи торгового флоту.

Особливе місце у формуванні транспортного результату на фрахтовому ринку посідає балкерний флот (рис. 2.6). Залежно від виду вантажу, що перевозиться, формуються тоннажні групи цього флоту. Так, для перевезення цукру, зерна, цементу використовують судна відносно невеликої вантажопідйомності цієї групи спеціалізації.

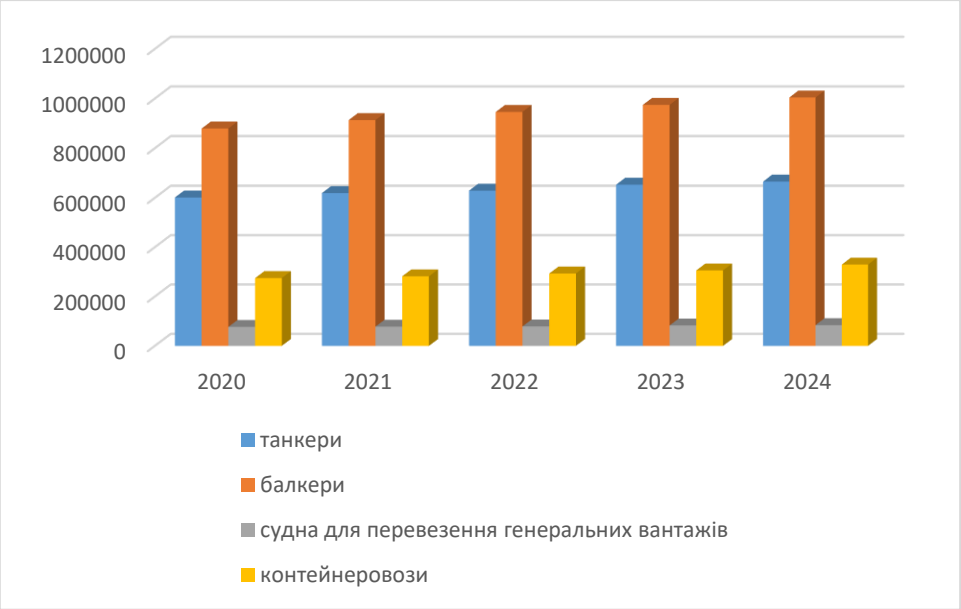


Рис. 2.6. Динаміка світового флоту по спеціалізації суден за 2020-2024 рік, тис. т дедвейту

Джерело: складено автором за [21, 26]

Бакенний флот в структурі світового флоту в 2024 році склав 43 %, друге місце посідають наливні судна - 28,3 % від глобального флоту.

Потужність глобального флоту переважно належить розвинутим економікам, але в основному світовий флот ходить під прапорами країн, що розвиваються (рис. 2.7).

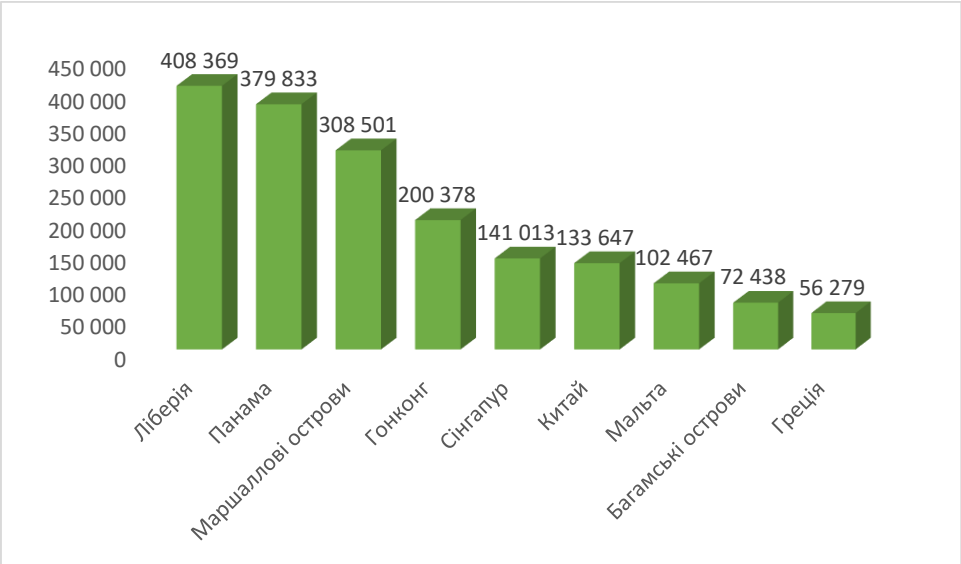


Рис. 2.7. Прапор реєстрації світового флоту в 2024 році, dwt

Джерело: складено автором за [21]

Потрібно підкреслити, що у зв'язку з високим фінансовим рівнем обслуговування контейнерного флоту власники контейнеровозів утримують судна під зручними прапорами.

З поліпшенням обстановки на ринку транспортних послуг сповільнюється продаж суден на злам і збільшується кількість замовлень на нові судна. Якщо збільшення тоннажу світового флоту відбуватиметься темпами, що перевищують темпи приросту вантажопотоків, настане несприятливе співвідношення між попитом і пропозицією. Відбудеться падіння фрахтових індексів в основних секторах фрахтового ринку. Таке становище періодично повторюється в торговельному судноплавстві й ускладнює роботу судноплавних компаній країн, які не вирізняються високою конкурентоспроможністю.

На рис. 2.8. представлено світовий тоннаж судна проданого на злам в 2024 рік.

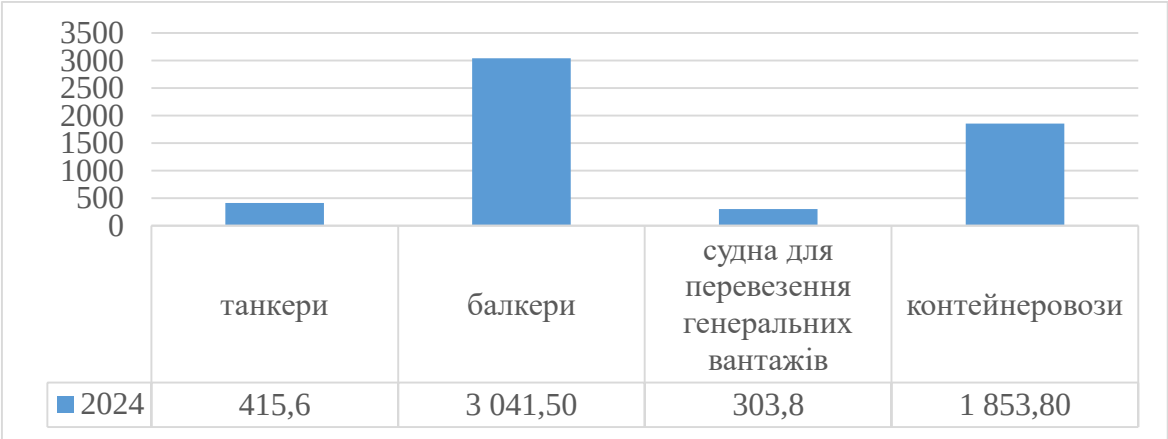


Рис. 2.8. Глобальний тоннаж, який був проданий на злам в 2024 році по групам спеціалізації, тис. т дедвейту

Джерело: складено автором за [21]

Високий попит спонукав ключових гравців або утримувати свої судна, або продавати їх третім особам для використання в «тіньовому» флоті, який на початок 2024 року становив 7,4% світового активного танкерного флоту і мав середній вік 21 рік. Покращення кон'юнктури танкерного ринку, високі фрахтові ставки,

збільшення доходів, більша зайнятість на існуючих суднах і вища вартість старого тоннажу - все це сприяло обмеженню списання танкерів на брухт.

Ключовою подією у сфері утилізації суден є майбутнє набуття чинності Гонконгської міжнародної конвенції про безпечну та екологічно обґрунтовану утилізацію суден. Її дотримання, яке має набути чинності 26 червня 2025 року, означитиме додаткові витрати для верфей з утилізації суден. Наприклад, всі заводи в Індії, на частку яких припадає 7,1% загального валового тоннажу, проданого на утилізацію в 2023 році, наразі відповідають вимогам Конвенції. У Бангладеш, на яку припадає близько 46% тоннажу, проданого на злам, третина об'єктів, як повідомляється, відповідають вимогам або перебувають у процесі сертифікації. Залишається невизначеність щодо Пакистану, ще одного ключового гравця, оскільки він наразі не має відповідних потужностей. Європейському Союзу також бракує відповідних переробних потужностей, і він переглядає свій Регламент з утилізації суден (SRR). Регламент вимагає, щоб усі великі морські судна, які плавають під прапором держави-члена Європейського Союзу, використовували схвалений об'єкт з утилізації суден, включений до Європейського переліку об'єктів з утилізації суден.

Хоча активність з утилізації суден наразі низька, очікується, що в найближчі роки темпи утилізації зростуть, оскільки тиск на оновлення світового флоту посилюється.

Новий флот замінить застарілі судна, відповідатиме екологічним цілям і задовольнить майбутній попит на судноплавні потужності та послуги. Цей попит може бути зумовлений ринковою кон'юнктурою або іншими факторами, такими як перебої в постачанні, як це спостерігалося протягом останніх чотирьох років.

Оновлення флоту вимагатиме інвестицій у будівництво нових суден, модернізацію існуючих та утилізацію старого тоннажу. Необхідність переходу на низьковуглецеве паливо і дотримання більш жорстких екологічних норм означає, що флот повинен своєчасно оновлюватися. Однак невизначеність щодо палива майбутнього ускладнює це завдання. Водночас поточний портфель замовлень є нерівномірним. Найбільші сегменти судноплавства (суховантажі, танкери для

перевезення сипучих вантажів, нафти, продуктів і хімікатів) зазнають обмеженого оновлення і, схоже, менш підготовлені до досягнення екологічних цілей. Занепокоєння в цьому відношенні викликає низька активність укладання контрактів у цих сегментах і портфель замовлень, який наразі не сприяє можливості використання двопаливних суден.

В основу оцінки результатів розвитку морського транспорту мають бути покладені принципи і показники, націлені на підвищення ефективності та якості роботи і на досягнення органічної єдності підприємницьких, макроекономічних цілей та інтересів вантажовласників.

Методологія вибору оціночних показників щодо ситуації, що складається в системі ділових циклів, має враховувати зміст економічних явищ і специфіку взаємодії з усіма суб'єктами фрахтового ринку. Система показників покликана забезпечити об'єктивну оцінку роботи всіх ланок транспортного процесу, відповідність результатів діяльності транспортних підприємств завданням економічного розвитку і принципам адаптації до зміни базисних умов. Показники враховують ступінь задоволення потреб у доставці вантажів, характер використання ресурсів, умови розширеного відтворення на базі факторів науково-технічного прогресу, рівень ефективності та якість роботи. Під час аналізу результатів, відображених системою показників, слід акцентувати увагу на врахуванні форм, у яких виражаються результати роботи флоту і портів. Товарно-грошові відносини в умовах вільного оперування морського транспортного флоту обумовлюють принципи оптимізації натуральних і вартісних параметрів господарської діяльності.

Вибір і систематизація економічних показників оцінки та управління ефективністю розвитку судноплавних компаній та їхньої участі в інтермодальних сполученнях передбачає виокремлення основних груп результатів. Особливе місце при цьому посідають характер і принципи вимірювання витрат [27]. Важливо в системі циклічності функціонування ринку транспортних послуг відобразити особливості основного капіталу або виробничих фондів. Ця закономірність

ускладнює процес підвищення продуктивності ресурсів, досягнення економічної стабільності та конкурентоспроможності за вартісними параметрами.

Багатоаспектність впливу факторів і складна структура інституційних підрозділів у світовому судноплавстві зумовлює виокремлення підприємницького, супутнього (внутрішньогалузевого) і позатранспортного (позасистемного) ефектів.

Об'єктивність системи оцінки та вимірювання результатів функціонування підприємств морського транспорту визначається зв'язком показників з кінцевими результатами та їхньою роллю в системі управління конкурентною стійкістю. Показник, через який можна всебічно врахувати більшість умов і чинників транспортного процесу, може слугувати основою управління ефективністю розвитку та інвестиційної діяльності [28].

Економічні показники орієнтовані на ефективність використання ресурсів і врахування ринкових умов, мають складати систему, побудовану на базі їх взаємозв'язку. Колектив судноплавної компанії має бути зацікавлений у повному і якісному задоволенні потреб ринку за критеріями збалансованості вантажопотоків і транспортного потенціалу.

Основу системи ухвалення рішень та оцінки їх реалізації на морському транспортному ринку становлять чотири групи показників: результативні, використання транспортних засобів і виробничих фондів, використання праці та використання матеріальних ресурсів. Економічні показники концентрують систему характеристик, які кількісно і якісно розкривають результативність функціонування і розвитку підприємств морського транспорту. Оціночні показники виражають сукупність економічних і соціальних цілей розвитку, концентрацію ресурсів на вирішенні першочергових завдань управління адекватності стану національних підприємств морського транспорту. Крім того, найважливішим завданням системи управління є підвищення ефективності функціональної діяльності флоту за певного контролю ступеня охоплення сектора фрахтового ринку за критеріями ефективності використання ресурсів.

2.3. Пріоритети позиціонування національного морського транспорту

Характер організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств національного господарства країни має відображати загальносвітову тенденцію світогосподарських зв'язків і включати як тарифне регулювання, так і систему нормативно-правового управління. Критерієм такої організації слід вважати забезпечення сукупності інтересів як комерційних структур, так і держави в цілому.

Нормалізованим станом морського транспортного комплексу вважається досягнення таких техніко-економічних параметрів, за яких повністю реалізується критерій транспортної безпеки національної економіки [29].

Стратегія економічної стійкості національного морського транспорту зумовлює необхідність контролю стану флоту за великою групою показників загальної та порівняльної ефективності. До найбільш значущих параметрів належать інвестиційне забезпечення нового капітального будівництва та оновлення діючого виробничого потенціалу, підвищення рівня економічної безпеки зовнішньоторговельних відносин. Інтенсивність виробничих процесів, оптимізація перспективного розвитку, обґрунтування оптимальності життєвого циклу, розширення експорту транспортних послуг, формування резервів виробничих потужностей відображають як основні напрями розвитку, так і можливість їх реалізації.

Відомо, що управління будь-яким процесом представляє відповідний інструментарій [30]. Як інструментарій управління формуванням економічного розвитку флоту України передбачається запровадження системи натуральних і вартісних інтегральних показників екологічної якості продукції транспорту з оцінкою його окремих етапів: навантаження вантажів у порт, їх зберігання, навантаження на судна і морське транспортування.

Під поняттям екологічна якість транспортної продукції пропонується мати на увазі рівень забруднення довкілля під час виробництва одиниці транспортної продукції: для порту - це переробка однієї тонни вантажу; а для флоту - це одна тонно-миля [31].

Традиційно до показників якості транспортної продукції відносяться дотримання графіка подачі транспортних засобів клієнтурі під навантаження, швидкість доставки вантажів, виконання правил збереження вантажів і безпеки руху, як однієї з головних умов запобігання втраті вантажів.

Потрібно зазначити, що проблеми економічної стійкості національних судноплавних компаній розв'язуються за двома напрямами: підвищення техніко-економічного рівня флоту і використання організаційно-економічних чинників зниження поточних витрат. Останнє виливається в механізм реєстрації суден під іноземними прапорами внаслідок зниження податкового тягаря. Іншим чинником розширення складу іноземних регістрів стали проблеми з фінансуванням інвестиційної діяльності.

Посилення ролі морського транспорту України в забезпеченні стійких транспортно-екологічних зв'язків зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи ухвалення економічних рішень щодо відфрахтування флоту. При цьому оптимізація менеджменту в системі фрахтового ринку передбачає як підвищення збалансованості розвитку флоту, так і інтеграцію всередині окремих ренджів.

Міра економічної ефективності розвитку виробничих і транспортних підсистем задоволення різних економічних відносин у транспортному забезпеченні. Оптимальні обсяги роботи транспортних підприємств, що зіставляються з необхідними ресурсами за основними ознаками, наближаються до інтегрального критерію ефективності роботи флоту і портів. Інтенсивність використання наявного потенціалу визначає своєю чергою величину поточних витрат. Тому порівняння результатів із витратами, з одного боку, відображає підприємницьку ефективність роботи флоту і портів, а з іншого, є фактором соціально-економічної ефективності національного морського транспортного комплексу [32].

Корисність продукції, робіт і послуг підприємств морського транспорту визначається не тільки переміщенням вантажу, а й також раціональністю та часом доставки. Натуральні вимірники застосовуються як розрахункові для планування і

контролю витрат і ресурсоємності. Таким чином, забезпечується взаємозв'язок розвитку флоту, портів і містоутворюючих підрозділів ринку транспортних послуг.

Принципову роль в структурі ринку морської торгівлі займає ринок стивідорних послуг. Морські торгівельні порти формують початок та закінчення морських маршрутів та їх продовження наземними та внутрішнім водним транспортом. Кожна тонна, яка перевозиться морським шляхом дважди переробляється в морських портах. Виконання вантажних операцій, а також обслуговування та обробка транспортних засобів - високоприбуткові. Тому кожен торговельний порт у міру адекватності потенціалу реалізує стратегію збільшення переробки товарів зовнішньої торгівлі [33].

На рис. 2.9. представоено вантажообіг портів Усть –Дунайского кластеру.

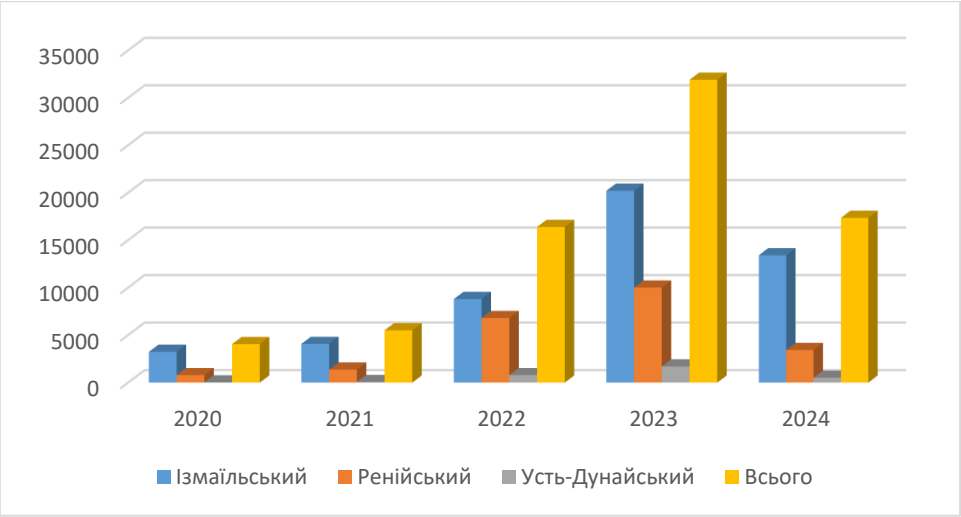


Рис. 2.9. Динаміка вантажообігу портів Дунайського кластеру за 2020-2024 рік, тис.т

Джерело: складено автором за [34,35]

Порти Дунайського кластеру мають стратегічне значення для економіки держави, так як підтримують експортний потенціал України. Як бачимо з приведених даних в 2024 році спостерігається скорочення вантажообігу Дунайських портів, якщо в 2023 році вантажообіг складав 31 900 тис. т, то в 2024 році цей показник склав – 17 340 тис.т. Рекордним роком для портів Дунаю був

2023 рік вантажообіг збільшився в 6 разів порівняно з 2022 роком. Але, як вже зазначалося, в 2024 році спостерігається зниження вантажообігу на 45,65 відсотків. Більшість вантажів переорієнтовано на порти Великої Одеси (рис.2.10). Також одна з проблем це технічні обмеження транспортної логістики портів Дунайського кластеру. З технічної точки зори для забезпечення функціонування портової інфраструктури портів Дунайського кластеру є підтримка необхідних для проходу суден глибин та гідроспоруд в акваторії морських портів.

Одна з судноплавних компаній яка працює в дунайському регіоні – це судноплавна компанія Українське Дунайське пароплавство. В 2022 році, коли дунайські порти давали єдину можливість відправити вантажі морським шляхом прибутки компанії сягнули рекордних показників. В 2023 році прибуток судноплавної компанії Українське Дунайське пароплавство склав 719 млн грн. та були ліквідовані всі борги.

Потрібно підкреслити, що компанія Українське Дунайське пароплавство приймає швидкі та ефективні управлінські рушення – були вирішені проблеми в логістиці, впровадження інвестиційного проекту по перевалки зернових вантажів в порту Констанца, нарощування власних потужностей, модернізація флоту, використання технологій штучного інтелекту в виробничої діяльності, які дозволяють судноплавної компанії контролювати рух суден, параметри роботи двигуна та витрати палива.

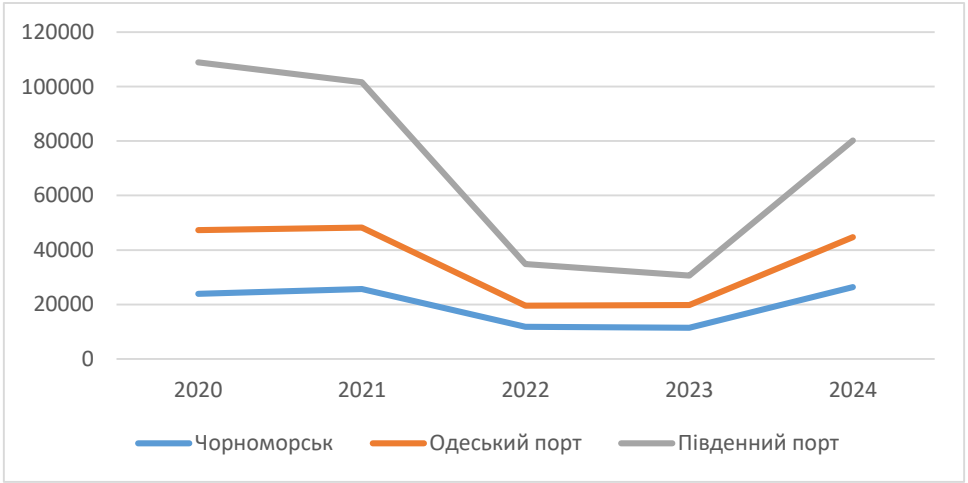


Рис. 2.10. Динаміка вантажообігу портів Великої Одеси за 2020 – 2024 рік, тис.т.

Джерело: складено автором за [34,35]

Як свідчать дані рис. 2.10 незважаючи на періодичні обстріли портової інфраструктури порти Великої Одеси поступово нарощують вантажопереробку. В 2024 році вантажообіг портів Великої Одеси склав 35,5 млн.т, що на 30,42 відсотка більше ніж в 2023 році. Позитивна динаміка свідчить про ефективність роботи Українського морського коридору.

Ефективна дія ринкових механізмів у будь-якій галузевій спеціалізації передбачає:

- державне регулювання ринкових відносин;

- самостійність і відповідальність підприємств морського транспорту за реалізацію ними всіх вимог підприємницької діяльності;

- вільний вихід у будь-який сектор конкурентних технологій перевезення на фрахтовому ринку;

- збалансовані тарифи, що забезпечують нормальне співвідношення вантажопотоків і провізної здатності флоту;

- забезпечення товарно-грошової збалансованості.

Потрібно підкреслити, що податкова система в державі має забезпечувати як макроекономічні інтереси, так і ефективне використання виробничого потенціалу морських транспортних підприємств.

Судноплавні компанії враховують локальні підприємницькі завдання та макроекономічні інтереси. Тому важлива підтримка і стимулювання раціональності дії судновласників у реальних умовах конкуренції та податкового регулювання грошових потоків. Участь в освоєнні будь-яких вантажопотоків має гарантувати достатню норму прибутку на ринку транспортних послуг, що розвивається. Якщо фрахтовий ринок входить у стадію спаду, то важливим є державний захист за критеріями функціональної стійкості.

На жаль в Україні не достатньо розвинутий механізм підтримки розвитку підприємств морської галузі, які мають стратегічне значення для економіки держави.

РОЗДІЛ 3
АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЇ

3.1. Оптимізація системи виробничої діяльності та стратегія розвитку судноплавних компаній

Кожне управлінське рішення в торговельному судноплавстві, що стосується стратегії розвитку судноплавної компанії пов'язане з деякою невизначеністю. Стратегічна мета судноплавної компанії полягає у виробленні сценарію позитивної зміни стану компанії з урахуванням конкурентної поведінки інших операторів цього сегмента ринку морської торгівлі.

В якості проблем вдосконалення механізму управління ефективністю розвитку та оцінки оптимальності виробничої діяльності судноплавних компаній бажано розглядати комплекс обмежень і умов, що відхиляють конкурентну економічність морського транспортного підприємства від нормалізованого рівня витрат. До групи проблем, що визначають характер впливу економічного механізму на граничний рівень витрат, належать методична невизначеність прийняття рішень, обмеженість доступу до ресурсів і складність комплексного планування з урахуванням нестандартності поведінки конкурентів [36].

Тому економічні показники діяльності виробничого потенціалу судноплавної компанії мають охоплювати всі сторони господарської та фінансової діяльності.

В умовах жорсткої конкуренції реалізація показники виробничої діяльності судноплавних компанії повинні відображати:

- оцінку результатів експлуатаційної діяльності за параметрами обсягу робот, витрат, ефективності використання ресурсів;

- темпи розвитку, структурних зрушень, ефективності інвестиційних процесів;

- прогнозування і планування результатів господарської діяльності, а також розвиток флоту відповідно до стану народного господарства і світових господарських зв'язків;

- зіставлення результатів різних підприємств морського транспорту з метою оцінки конкурентоспроможності та забезпечення економічної стійкості.

Потрібно підкреслити, що на дієвість вартісних показників істотну роль відіграють коливання тарифних ставок у системі циклів фрахтового ринку, а також динаміка цін на транспортні засоби.

Критерій економічної ефективності стратегії розвитку та реалізації транспортного потенціалу являє собою найбільш концентрований вираз умови досягнення кінцевої мети позиціонування судноплавних підприємств [37].

Таким чином, критерій ефективності відображає вимоги та умови досягнення мети. Це мірило підприємницької діяльності щодо забезпечення оптимальних кінцевих результатів. Критерій ефективності стратегії розвитку економічних систем має відображати мету управління виробництвом, що випливає з економічних законів і принципів і, насамперед, попиту, пропозиції та рідкості ресурсів [38].

Критерій враховує характер використання виробничого капіталу судноплавних компанії в межах розрахункового періоду розвитку, найважливіші пропорції, кінцеві цілі та чергові завдання. Критерій промислового виробництва, інвестиційної діяльності та перевізного процесу визначається метою, що полягає в задоволенні нормативних потреб населення та підприємницьких структур. Ця мета досить повно відображається зростанням національного доходу, тому як критерій ефективності використовується максимізація прибутку, зниження питомих витрат і рівень зайнятості.

Критерій ефективності стратегії розвитку судноплавного бізнесу має враховувати не тільки накопичення, а й величину фонду споживання, тобто відображати завдання зростання добробуту працівників.

З урахуванням мети розвитку флоту за критеріями економічної стійкості оціночні показники можуть бути згруповані за ознаками:

- відображення ходу виконання стратегічних завдань і збалансованості кінцевих параметрів діяльності (обсяг перевезень, чистий виторг, чіткість взаємозв'язку виробничих і фінансових показників щодо ресурсів);

- поліпшення використання ресурсів судноплавних компаній - скорочення втрат експлуатаційного часу, скорочення баластних пробігів, поліпшення використання робочого періоду, своєчасність надходження грошових коштів;

- результативності роботи - зниження собівартості, підвищення продуктивності праці, збільшення ефективності виробничого процесу;

- підвищення якості роботи - скорочення термінів доставки, підвищення збереження товарів, зниження аварійності, поліпшення дисципліни.

Це групування показників об'єднується критерієм підприємницької ефективності та диференціюється за підприємствами експлуатаційної та інших видів діяльності, які утворюють морегосподарський комплекс країни.

Під час розгляду інвестиційної діяльності часто використовують багатокритеріальний підхід до вибору варіанта рішення [39]. У деяких дослідженнях висловлюється думка про неможливість вибору єдиного критерію ефективності інвестиційних рішень [40]. Критично розглядаються позиції фахівців з економіко-математичного моделювання, які часто увагу концентрують на розгляді окремих принципів вибору критерію оптимальності.

Критерій оптимальності має орієнтувати систему на найбільшу за умовами обмеження ресурсів ефективність функціонування судноплавних компаній та накопичення коштів на наступні етапи розвитку. Держава та її економічна система зацікавлені в максимальних темпах приросту національного доходу, що забезпечують стійкість розширеного відтворення і підвищення життєвого рівня населення [41]. Проблему оптимального співвідношення накопичення і споживання потрібно вирішувати в кожної судноплавної компанії. Повне й ефективне використання ресурсів морського транспорту має значення для оптимізації співвідношення між накопиченням і споживанням у процесі рівноважного стану системи.

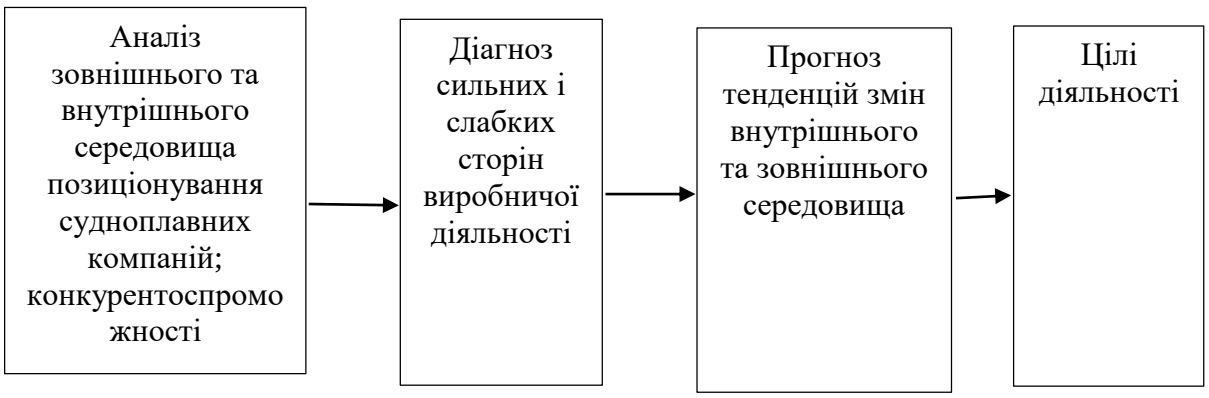
Слід враховувати, що оптимізація окремих економічних завдань може ґрунтуватися на локальних критеріях. Останні мають характеризувати практичну цінність господарських рішень. Критерій оптимізації результатів роботи або розвитку підрозділів судноплавних компаній може відрізнятися від критерію економічної ефективності у зв'язку з характером дефіцитності тих чи інших ресурсів.

Об'єктивність раціонального використання ресурсів та оптимізації виробничих витрат зумовлює необхідність використання критеріїв ефективності, націлених на задоволення нормалізованих потреб, що визначаються станом торговельного і фрахтового ринків. Розвиток транспорту регулювався в період часу, що відповідає активній стадії бізнес-циклу, глобальним критерієм ефективності та критерієм ефективності капітальних вкладень. До моменту рецесії спостерігається зниження економічності роботи транспорту. Собівартість перевезення вантажів на морському транспорті поступово зростає [42].

Для створення ефективної стратегії розвитку судноплавних підприємств необхідна побудова та структурування середовища функціонування.

В кваліфікаційної роботі поділяється підхід побудови моделі середовища і пропонується використовувати наступну схему структурування середовища функціонування флоту судноплавних компаній (рис. 3.1).

Ієрархічна модель містить у собі кілька пов'язаних між собою елементів. Головне тут - твердження про наявність елементів, які, так чи інакше, впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування іміджу на ринку морської торгівлі. Акцентується увага на формуванні під впливом зовнішніх елементів структури цілей, налагодження ефективної взаємодії між компонентами середовища.



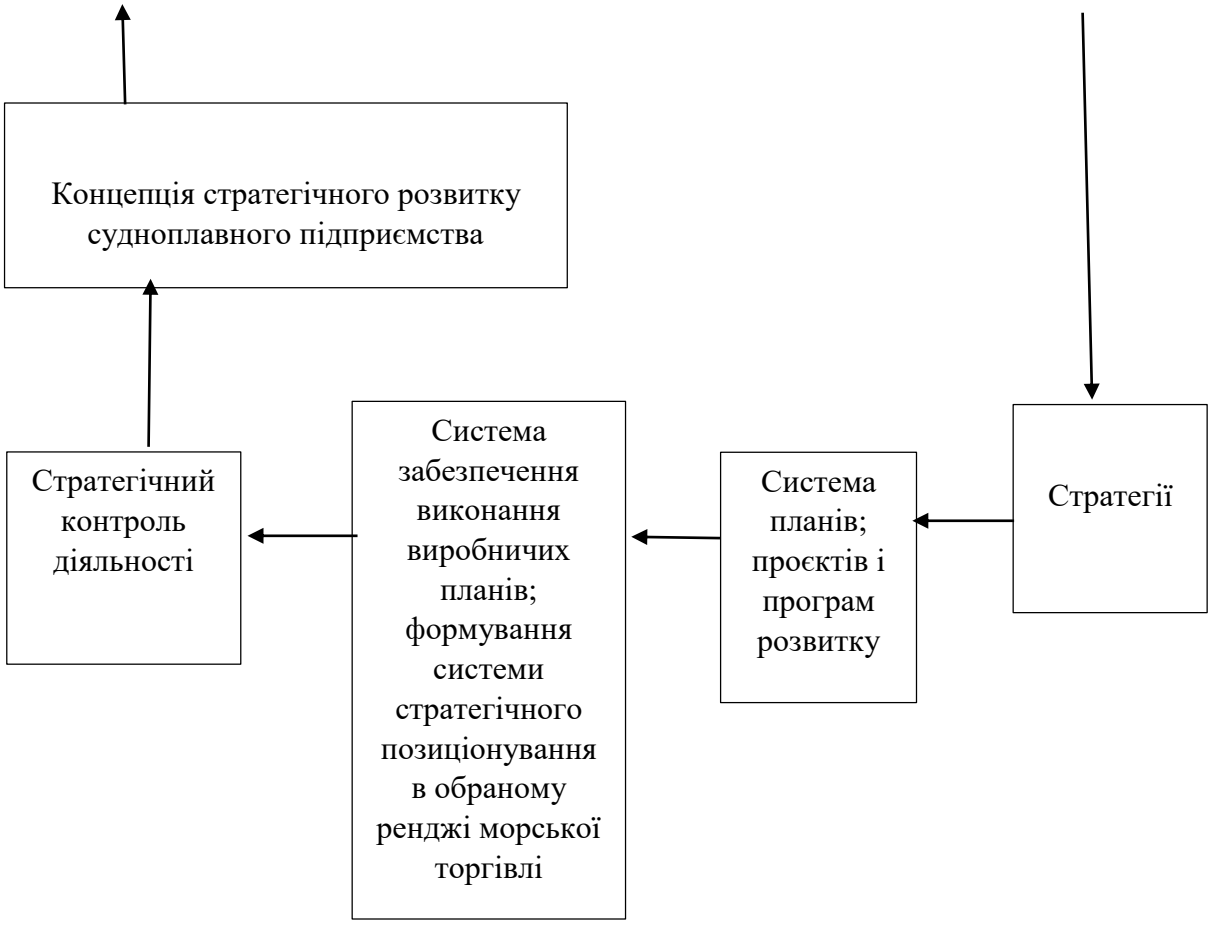


Рис. 3.1. Концептуальна схема стратегічного прийняття рішень

Джерело: складено автором за [43]

До факторів зовнішнього середовища в цьому випадку (рис.3.1) відносять об'єктивність існування і принципи формування: міжнародного судноплавства; світового фрахтового ринку; світової економіки; національної економіки.

До найважливіших складових елементів проміжного середовища: підприємства-суміжники (порти, експедиторські, агентські компанії); фінансові організації; державні та адміністративні органи; вантажовласники; вантажовідправники; суднобудівні організації.

До внутрішнього середовища в системі завдань досягнення сталого торговельного судноплавства належать параметри окремих судноплавних підприємств України.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами: економічні - фактори, які пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії; політичні; соціально-демографічні; технологічні; конкуренція; географічні [44].

На нашу думку аналіз внутрішнього середовища позиціонування судноплавних компаній має здійснюватися з урахуванням тенденцій, які склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання та діяльність підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання та послаблення загрози його існування, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою вірогідності реалізації перших та подолання останніх.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) це характерний для певної галузі набір показників, які приносять їй перевагу перед іншими. Вони формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень.

Підприємство може і повинно створювати, і підтримувати попит на продукцію з унікальними особливостями. Щодо судноплавної компанії головним стає орієнтація на скорочення часу та підвищення надійності доставки товарів.

Аргументи щодо уникнення конкуренції стосовно продукції, яка характеризується тим, що використовує слабкості конкурентів і мінливі потреби споживачів, полягають у ненадійності та короткостроковості існування конкурентних переваг такого типу, оскільки конкуренти постійно працюють над тим, щоб уникнути слабкостей, а споживачі можуть раптово змінити свою прихильність.

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові внутрішні чинники конкурентоспроможності, що допомагають забезпечувати тривале успішне функціонування та розвиток в умовах нестабільного та динамічного оточення.

На рис. 3.2 представлена інформаційно-логічна модель систематизації факторів ризику торгівельного судноплавства.

При побудові моделі стратегічного розвитку національного судноплавного бізнесу важливо обрати механізм охоплення всіх організаційно-економічних чинників. З цією проблемою пов'язана проблема вимірювання параметрів розвитку щодо використовуваних ресурсів. Важливо, щоб витрати ресурсів та їхні результати чітко описували ефективність процесу загалом попри відомі коливання тарифів і цін. Особливою складністю вибору параметрів і напрямів розвитку є врахування соціальних аспектів ефективності.

Необхідно враховувати структуру виникнення ризиків у системі підрозділів морського транспорту, що забезпечують операторську діяльність і розвиток [45].

Стадії функціональної діяльності необхідно відстежувати сукупність ризиків реалізації виробничого потенціалу судноплавної компанії в системі жорсткої конкуренції та агресивних маркетингових технологій з боку компаній, що займають монопольне становище на фрахтовому ринку.

Ризики реалізації проєктів розвитку судноплавства на інвестиційній стадії пов'язані із сукупним проявом політичної нестабільності та нестійкості інституціональних органів і положень, зі зміною курсу грошової одиниці та вартості ресурсів, зміни умов фрахтового ринку, неефективного інвестиційного менеджменту, недостатньої обґрунтованості параметрів через помилки в інформаційному блоці ухвалення рішень.

Рис. 3.2. Групування факторів ризику торговельного судноплавства

Джерело: складено автором за [46]

Аналіз стану та перспектив розвитку національного флоту, а також досвід провідних морських держав свідчать про необхідність розроблення та реалізації чіткої державної судноплавної політики. Найважливішою її метою слід вважати створення нормальних умов для формування ефективної стратегії розвитку національного флоту.

В кваліфікаційної роботі при оцінки ризику основна увага буде спрямована на такі блоки рис 3.2. «зміна темпів зростання морської торгівлі», «цінові коливання» на фрахтовому ринку в наслідок воєнних дій в Україні та «зміна технології та ресурсомісткості виробництва» (пункт 3.2).

3.2. Оцінка ризику позиціонування судноплавних компаній України в системі регіонального ринку транспортних послуг

Аналіз ризиків, планування антикризових заходів у судноплавних компаніях, управління ризиками та моніторинг являють собою основні етапи побудови інтегрованої системи оперативного управління ризиками.

На етапі аналізу ризиків успішної операторської діяльності кожна судноплавна компанія ідентифікують категорії ризиків інвестування та операторської діяльності з позиції управління результатами .

Під час планування антикризових заходів здійснюється оцінка ідентифікованих ризиків торговельного судноплавства щодо ймовірності настання та розміру потенційного збитку. Головним у системі ідентифікації виявляються індикатори, що інформують про стан підсистеми та можливості прояву окремих видів ризиків.

Відповідно до цього здійснюється вибір пріоритетів в управлінні ризиками в структурі заходів, що забезпечують зниження комерційних і фінансових втрат [47].

Поетапно аналіз формування оцінки ризиків судноплавних компаній представлено на рис.3.3.

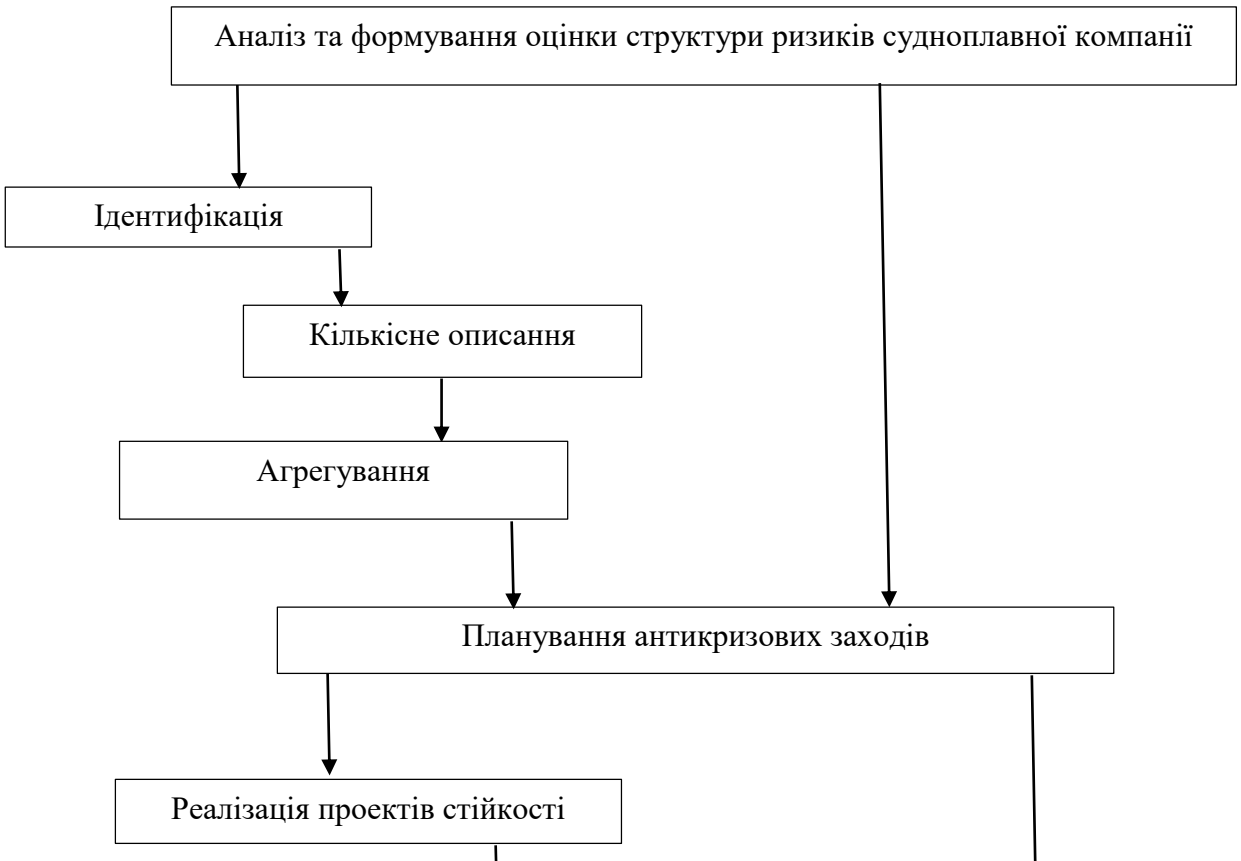


Рис. 3.3. Елементи оцінки ризику та планування антикризових заходів

Джерело: складено автором за [43]

До системи політичних ризиків входять такі, що жорстко пов'язані з інституційними особливостями управління за ситуацією макроекономічними параметрами. Серед нестандартних можна ризиків можно виділити:

- закриття морських шляхів унаслідок військових або політичних конфліктів;
- терористичні та страйкові дії;
- умови, що не гарантують збереження капітальних активів унаслідок політичної трансформації в країні.

Ризики, пов'язані з правовими аспектами - часта зміна законодавчих положень, недоліки правового забезпечення підприємницької діяльності, обмеженість механізму ефективного використання правового поля.

Ризики грошового ринку: інфляційні очікування, нестійкість валютного курсу, біржові коливання.

Як відомо, будь яка підприємницька діяльність пов’язана з ризиком, тому в кваліфікаційної роботі пропонується розглянути та оцінити ймовірність настання ризикової події та розмір потенційного збитку на прикладі національного

перевізника - судноплавної компанії Українське Дунайське пароплавство, яка захищає стратегічні інтереси держави на Дунаї.

Потрібно підкреслити, що судноплавна компанія «Українське Дунайське пароплавство» працює не тільки на річці Дунай, також охоплює перевезення по Чорному та Середземному морі. «Українське Дунайське пароплавство» приватне акціонерне товариство, сто відсотків акцій належить державі. Дедвейт флоту складає 432, 600 тис. т., річна провізна здатність – 4,3 млн.т.

В 2023 році компанія відновила морські перевезення. В 2022 році в Кілії розпочав роботу стивідорний термінал по перевалці зернових вантажів. Розглядається в перспективі обробку не тільки зернових вантажів, а металу, міндобрива та будівельних матеріалів [48].

Функціональна діяльність судноплавної компанії «Українське Дунайське пароплавство» забезпечує важливу складову сталого розвитку держави та інтеграції України до Європейського Союзу. Тому, на наш погляд, доцільно оцінити вплив зовнішнього середовища невизначеності на фінансові результати діяльності.

В 2023 році чистий прибуток судноплавної компанії «Українське Дунайське пароплавство» склав - 719 млн грн, в 2024 році в наслідок скорочення вантажообігу портів Дунайського кластеру, не раціональної політики ціноутворення Укрзалізниці чистий прибуток вже складав - 650 млн.грн [48].

Пропонується оцінити ймовірність впливу ризику збитків на базі кореляційно – регресійного аналізу [49]. Базою для розрахунків приймаємо чистий прибуток в 2024 році та спрогнозуємо ймовірність фінансових втрат та ймовірність наступу негативних подій для судноплавної компанії.

З інформвційно-логічної моделі (рис.3.2) обираємо для аналізу три причини:

П1 - зміна темпів зростання морської торгівлі;

П2 - цінові коливання;

П3 - зміна технології та ресурсомісткості виробництва.

Аналізуючи джерела, кожна з цих причин має ймовірну силу впливу: П1 – 7% [50], П2 – складає 15% [42], П3 - 3%[50].

Імовірність появи причини для судноплавного підприємства Українське Дунайське пароплавство»:

$$П_{кі} = \frac{Ф_i}{\sum_{i=1}^{n} Ф_i}, \quad (3.1)$$

де $Ф_i$ - вплив на фактор.

$$П_{кі} = \frac{2}{6} = 0{,}33$$

$$П_{кі} = \frac{3}{6} = 0{,}5$$

$$П_{кі} = \frac{1}{6} = 0{,}17$$

Розрахуємо середньозважену втрату для судноплавної компанії:

$$\bar{S}_i = S_i \cdot П_{кі}, \quad (3.2)$$

де S_i - втрати в результаті причин;

$П_{кі}$ - імовірність появи причини.

$$\bar{S}_i = 45{,}5 \cdot 0{,}33 = 15{,}015 \text{ млн. грн}$$

$$\bar{S}_i = 97{,}5 \cdot 0{,}5 = 48{,}75 \text{ млн. грн}$$

$$\bar{S}_i = 19{,}5 \cdot 0{,}17 = 3{,}315 \text{ млн.грн}$$

Ймовірність втрати прибутку судноплавної компанії:

$$S_{di} = d(S)_i \cdot П_{кі} \quad (3.3)$$

де $d(S)_i$ - частка втрат судноплавної компанії в сукупних втратах.

$$S_{di} = 0,28 \cdot 0,33 = 0,0924$$

$$S_{di} = 0,6 \cdot 0,5 = 0,3$$

$$S_{di} = 0,12 \cdot 0,17 = 0,0204$$

Розрахуємо ймовірність втрати прибутку судноплавної компанії в 2025 році в результаті впливу всіх причин:

$$S_d^{заг} = \sum_{i=1}^{n} S_{di} \qquad (3.4)$$

$$S_d^{заг} = 0,0924 + 0,3 + 0,0204 = 0,4128$$

Середня величина втрат судноплавної компанії в 2025 році в результаті впливу всіх причин:

$$S^{заг} = \sum_{i=1}^{n} \bar{S}_i \qquad (3.5)$$

$$S^{заг} = 15,015 + 48,75 + 3,315 = 67,08$$

Для зручності аналізу отримані результати зведемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Ймовірність втрати прибутку судноплавної компанії «Українське Дунайське пароплавство»

Причина	П1	П2	П3
Вплив на фактор, бал	2	3	1
Втрати, млн.грн	45,5	97,5	19,5
Частка втрат в сукупних втратах	0,28	0,6	0,12

Імовірність появи причини	0,33	0,5	0,17
Середньозважена втрата судноплавного підприємства , млн.грн	15,015	48,75	3,315
Імовірність втрати прибутку, %	9,25	30	2,04
Імовірність втрати прибутку підприємства під впливом всіх причин, %	41,28		
Середня величина втрат підприємства в результаті впливу всіх причин, млн.грн	67,08		

Джерело: сформовано автором

Як показують розрахунки (таблиця 3.1) ймовірність збитків судноплавної компанії в 2025 році під негативним впливом зовнішнього середовища складе 67, 08 млн. грн. та вірогідність цієї події складає 41,28%.

На нашу думку, увагу потрібно звернути на цінові коливання, які ще в 2024 році негативно вплинули на фінансовий результат судноплавної компанії. Потрібно зазначити, що коливання цін і тарифів належать до одного з найпоширеніших ризиків фінансової стійкості морських транспортних підприємств.

Ймовірність збитків оцінюється, як показують розрахунки, в розмірі - 48,75 млн. грн та ризик настання події оцінюється в 30%. На жаль ці негативні тенденції підтверджується політикою підвищення тарифів на вантажні перевезення Укрзалізницією на початок 2025 року [51].

Для подолання негативних наслідків, вірогідність яких оцінюється в 41,28% потрібно зміцнити фінансову стійкість судноплавної компанії «Українське Дунайське пароплавство» та збільшити резерви фінансової міцності.

РОЗДІЛ 4
ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Методи управління охороною праці на морському транспорті

Управління охороною праці на морському транспорті є складною та багаторівневою системою, яка спрямована на забезпечення безпечних умов праці екіпажу суден, портового персоналу та інших працівників галузі. Це особливо актуально з огляду на специфіку морських перевезень, де ризики травмування, аварій і надзвичайних ситуацій є підвищеними.

До основних методів управління охороною праці належать:

1. Організаційні методи — включають планування, координацію та контроль за дотриманням норм безпеки праці. Важливою складовою є створення служби охорони праці на підприємстві, яка здійснює систематичний контроль за станом безпеки та розробляє заходи профілактики нещасних випадків.

2. Нормативно-правові методи — це впровадження й дотримання державних і міжнародних стандартів, таких як Кодекс Міжнародної морської організації (ІМО), вимоги Міжнародної організації праці (МОП) та інші акти, що регулюють безпеку морських перевезень.

3. Технічні методи — передбачають застосування сучасних засобів контролю, сигналізації, протипожежного захисту, а також забезпечення належного технічного стану суден і обладнання. Регулярне технічне обслуговування і модернізація обладнання значно знижують рівень ризику.

4. Соціально-психологічні методи — спрямовані на формування у працівників свідомого ставлення до питань безпеки, підвищення мотивації до дотримання інструкцій з охорони праці та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

5. Економічні методи — включають матеріальне заохочення за безпечну роботу, штрафні санкції за порушення правил, а також інвестування у покращення умов праці та безпеки.

Системне застосування зазначених методів дозволяє ефективно зменшувати виробничі ризики, запобігати травмам і аваріям, а також створює умови для безперебійної та безпечної роботи морського транспорту.

Одним з головних напрямів у системі управління охороною праці є навчання та інструктаж персоналу. Усі працівники, які допускаються до роботи на морському транспорті, зобов’язані пройти первинний, повторний та цільовий інструктажі з охорони праці. Регулярні тренування з евакуації, дій у випадку пожежі чи надзвичайної ситуації значно підвищують готовність екіпажу до реальних загроз.

Крім того, важливо впроваджувати інформаційні технології для підвищення ефективності управління охороною праці. Це включає використання спеціалізованих програм для моніторингу технічного стану обладнання, автоматизованих систем аналізу ризиків, а також електронних журналів обліку подій, пов’язаних із порушеннями техніки безпеки.

Не менш важливою є культура безпеки — сукупність цінностей, переконань і норм поведінки працівників, що спрямовані на запобігання виробничим травмам. Її формування залежить як від керівництва, яке має власним прикладом демонструвати дотримання правил, так і від колективу, де взаємна відповідальність та підтримка є запорукою безпеки.

Міжнародна практика також відіграє значну роль у формуванні ефективних методів охорони праці. Україна, як морська держава, активно інтегрується у світову систему морської безпеки, приймаючи норми SOLAS, MARPOL, STCW та інші міжнародні договори, що регламентують технічну та трудову безпеку на суднах.

Управління охороною праці має бути безперервним процесом, який постійно адаптується до змін у технологіях, умовах праці та законодавстві. Саме тому ключовими є принципи системності, превентивності та персональної відповідальності всіх учасників морських перевезень.

4.2. Види травм, які можуть бути отриманні на підприємстві

Травма - це пошкодження, з порушенням або без порушення, цілісності тканин, викликане будь-яким зовнішнім впливом: фізичним, механічним, хімічним та іншими.

За видами: без втрати працездатності;з тимчасовою втратою працездатності; зі стійкою втратою проф. працездатності; групові- одночасно двоє і більше людей; нещасний випадок зі смертельним наслідком.

Розрізняють виробничий, побутовий, вуличний, транспортний, військовий і спортивний види травматизму. Травми, що виникають відразу після одномоментного впливу, називаються гострими, а від багаторазових впливів малої сили - хронічними.

Найчастіше зустрічаються механічні травми. Залежно від того пошкоджені шкірні покриви або слизові оболонки, розрізняють закриті травми (удари, розтягнення, розриви, вивихи, переломи кісток) і відкриті травми (рани).

Під виробничою травмою розуміють ушкодження, яке виникло в працівників чи службовців при виконанні роботи на території виробничого підприємства чи установи і спричинило порушення цілісності тканини або функції органа чи організму в цілому.

Розрізняють такі види виробничих травм:

– механічні – від рухомих частин машин, ручного інструмента, падаючих предметів тощо;

– термічні – від прямого контакту з парою, гарячою рідиною, полум'ям, розплавленим металом;

– хімічні – від концентрованих хімічних речовин (кислот, лугів);

– електричні – від контакту з електричним струмом, обриву проводів тощо.

Єдиної класифікації причин виробничого травматизму не існує. При цьому розрізняють три групи причин виробничого травматизму: технічні, організаційні та санітарно-гігієнічні.

До технічних причин відносять недосконаліть конструкцій машин і устаткування, самого технологічного процесу, несправність верстатів, машин, ручного інструменту, відсутність чи недосконаліть захисної техніки, устаткування.

До організаційних причин – неправильну організацію трудового процесу, застосування небезпечних методів праці, недотримання правил техніки безпеки, відсутність Індивідуальних засобів захисту.

Серед санітарно-гігієнічних причин слід віднести порушення санітарно-гігієнічного режиму на виробництві, погане освітлення, високу температуру та вологість повітря чи надмірно низьку температуру, виробничий пил, високу концентрацію токсичних речовин у повітрі, забрудненість приміщення, сильний шум тощо.

Виробничий травматизм умовно можна поділити на дві групи (промисловий та сільськогосподарський), оскільки за умовами виникнення, характером та локалізацією, а основне, наданням медичної допомоги та заходами, щодо попередження травматизму вони суттєво відрізняються.

Промисловий травматизм – це пошкодження, різні за характером, що були отримані на виробництві.

За важкістю наслідків нещасні випадки поділяються на такі групи:

- дрібний травматизм (без втрати працездатності, який становить 70-80% усіх нещасних випадків);

- легкі випадки (втрата працездатності до трьох днів, тобто з тимчасовою втратою працездатності);

- тривалі (втрата працездатності від 4 днів до 4 місяців);

- нещасні випадки з важкими наслідками (повна чи часткова втрата працездатності, тобто повна чи часткова інвалідність).

На один нещасний випадок із важкими наслідками припадають 17 легких і тривалих нещасних випадків і 120 випадків мікротравм.

- групові (що сталися одночасно з двома і більше працівниками незалежно від тяжкості тілесних ушкоджень);

- смертельні.

До основних сновних заходів щодо боротьби з травматизмом відносяться:

– контроль за обладнанням, інструментами, за достатнім огородженням частин, що рухаються;

– покращення природного та штучного освітлення;

– систематичний нагляд за дотриманням правил техніки безпеки;

– забезпечення всіх робітників засобами індивідуального захисту і контроль за їх використанням під час роботи;

– проведення заходів щодо боротьби з втомлюваністю, покращення зовнішнього виробничого середовища, раціоналізація режиму праці та відпочинку.

Виходячи з того, що в житті, а тим більше у виробничому процесі, абсолютної безпеки не існує, нерозумно було б вимагати від реального виробництва повного викорінення травматизму, виключення можливості будь-якого захворювання. Але реальним і розумним є ставити питання про зведення до мінімуму впливу об'єктивно існуючих виробничих небезпек. Цю задачу саме і вирішує охорона праці.

4.3. Горючі речовини та їх властивості. Трикутник горіння

Горючі (спалимі) - речовини та матеріали, що здатні самозайматися, а також спалахувати, тліти чи обвуглюватися від джерела запалювання та самостійно горіти після його видалення.

У свою чергу, у групі горючих речовин та матеріалів виділяють легкозаймисті речовини та матеріали - це речовини та матеріали, що здатні займатися від короткочасної (до ЗО с) дії джерела запалювання низької енергії. З точки зору пожежної безпеки, вирішальне значення мають показники пожежовибухонебезпечних властивостей горючих речовин і матеріалів. Необхідний і достатній для оцінки пожежовибухонебезпеки конкретного об'єкта перелік цих показників залежить від агрегатного стану речовини, виду горіння (гомогенне чи гетерогенне) і визначається фахівцями.

- температура спалаху - це найменша температура речовини, за якої в умовах спеціальних випробувань над її поверхнею утворюється пара або гази, що здатні спалахувати від джерела запалювання, але швидкість їх утворення ще недостатня для стійкого горіння, тобто має місце тільки спалах – швидке згоряння горючої суміші, що не супроводжується утворенням стиснутих газів;

- температура займання - це найменша температура речовини, за якої в умовах спеціальних випробувань речовина виділяє горючу пару або гази з такою швидкістю, що після їх запалювання від зовнішнього джерела спостерігається спалахування - початок стійкого полум'яного горіння. Температура займання використовується при визначенні групи горючості речовин, при оцінці пожежної

небезпеки устаткування та технологічних процесів, пов'язаних із переробкою горючих речовин, при розробці заходів щодо забезпечення пожежної безпеки.

- температура самозаймання - це найменша температура речовини, при якій в умовах спеціальних випробувань відбувається різке збільшення швидкості екзотермічних об'ємних реакцій, що призводить до виникнення полум'яного горіння або вибуху за відсутності зовнішнього джерела полум'я. Температура самозаймання речовини залежить від ряду факторів і змінюється у широких межах. Найбільш значною є залежність температури самозаймання від об'єму та геометричної форми горючої суміші. Із збільшенням об'єму горючої суміші при незмінній її формі температура самозаймання зменшується, тому що зменшується площа тепловіддачі на одиницю об'єму речовини та створюються більш сприятливі умови для накопичення тепла у горючій суміші. При зменшенні об'єму горючої суміші температура її самозаймання підвищується.

Для кожної горючої суміші існує критичний об'єм, у якому самозаймання не відбувається внаслідок того, що площа тепловіддачі, яка припадає на одиницю об'єму горючої суміші, настільки велика, що швидкість теплоутворення за рахунок реакції окислення навіть при дуже високих температурах не може перевищити швидкості тепловіддачі. Ця властивість горючих сумішей використовується при створенні перешкод для розповсюдження полум'я. Значення температури самозаймання використовується для вибору типу вибухозахищеного електроустаткування, при розробці заходів щодо забезпечення пожежовибухобезпеки технологічних процесів, а також при розробці стандартів або технічних умов на речовини та матеріали.

Температура самозаймання горючої суміші значно перевищує на сотні градусів.

Тверді горючі речовини у більшості випадків самі по собі у твердому стані не горять, а горять горючі леткі продукти їх розпаду під дією високих температур у суміші з повітрям - полуменеве горіння. Таким чином, горіння твердих речовин у більшості випадків пов'язане з переходом їх горючої складової в інший агрегатний стан - газовий. І тільки тверді горючі речовини з високим вмістом горючих речовин

(антрацит, графіт і т. ін.) можуть горіти у твердому агрегатному стані - майже без полум'я.

Спалимі рідини. Характерним для процесу горіння цих рідин є те, що самі рідини не горять, а горить їх пара у суміші з повітрям.

Пилоповітряні суміші - суміші з повітрям подрібнених до розмірів частинок до 850 мкм твердих горючих речовин. Процес горіння пилу, в цілому, подібний до процесу горіння твердих речовин. Але наявність великої питомої поверхні (відношення площі поверхні пилинок до їх маси) пилинок, яка контактує з окисником (повітрям), і здатність до швидкого їх прогріву по всій масі під дією джерела запалювання, роблять пил більш небезпечним з точки зору пожежної безпеки, ніж тверді речовини, з яких він створений.

За здатністю до загоряння і особливостями горіння пил поділяють на вибухонебезпечний і пожежонебезпечний.

Трикутник вогню - це символічна модель, яка використовується для пояснення умов виникнення і підтримки горіння. Вона складається з трьох вершин, які представляють необхідні компоненти для горіння: горючу речовину, окисник і джерело запалювання. Цей поняття є основою вивчення пожежної безпеки та розробки стратегій протипожежного захисту.

Горюча речовина: Це речовина, яка може загорітися і горіти. Вона може бути твердою, рідиною або газом. Прикладами горючих речовин є дерево, паливо, пластмаса, нафта тощо. Щоб горюча речовина почала горіти, вона повинна перебувати в належному агрегатному стані і мати достатню температуру.

Окисник: Це речовина, яка забезпечує доставку кисню до горючої речовини. Кисень є найпоширенішим окисником, який присутній у повітрі. Інші речовини, такі як хлор, бертолетова сіль або пероксид натрію, також можуть виконувати роль окисників. Взаємодія горючої речовини з окисником утворює хімічну реакцію горіння.

Джерело запалювання: Це джерело тепла, яке впливає на початок горіння. Це може бути відкрите полум'я, іскра, електричний струм, гарячий предмет або

хімічна реакція. Джерело запалювання надає енергію, яка ініціює реакцію горіння між горючою речовиною і окисником.

Умови виникнення горіння полягають у тому, що всі три компоненти - горюча речовина, окисник і джерело запалювання - повинні бути одночасно присутніми. Якщо хоча б одна з цих складових відсутня, горіння не виникне або відповідно припиниться.

Трикутник вогню використовується для наголошення важливості управління цими компонентами для запобігання і контролю пожеж. Заходи з пожежної безпеки спрямовані на зниження ймовірності зустрічі горючих речовин, окисників і джерел запалювання в одному місці, або на забезпечення швидкого виявлення і втручання для припинення горіння, якщо воно виникне.

ВИСНОВОК

Виконані дослідження в кваліфікаційної роботі бакалавр дозволяють зробити наступні висновки та пропозиції, які уточнюють положення механізму управління національними судноплавними компаніями в умовах ризику позиціонування.

1. У складних умовах воєнного стану в Україні для розроблення адекватної стратегії розвитку національних судноплавних компаній в кваліфікаційної роботі бакалавр проведено детальний аналіз складових глобального ринка морської торгівлі та регіонального ринка транспортних послуг. Виявлено проблеми і можливості підвищення ефективності функціонування морського транспортного комплексу, що дає змогу в майбутньому врахувати всі чинники необхідного сталого розвитку національного торговельного флоту в умовах ризику позиціонування.

2. Зазначено, що одним із важливих принципів формування стратегії сталого розвитку національного флоту в умовах ризику є необхідність урахування механізму збалансованості фрахтового ринку.

3. Представлено в систематизованому вигляді модель умов стійкого позиціонування національних судноплавних компаній, яка оптимізує частку участі флоту і портів у формуванні активного стану платіжного балансу.

4. Систематизовано принципи прийняття стратегічних рішень в судноплавстві з урахуванням ризику позиціонування, що на наш погляд, підвищить фрахтову незалежність зовнішньої торгівлі національної економіки

5. Підкреслено, що проблему досягнення конкурентоспроможності у регіональному судноплавстві розглядається комплексно з трьох позицій: по-перше, масштаб доцільної та можливої участі в освоєнні національних вантажопотоків, по-друге, ступеня незалежності сталої роботи на традиційних напрямках від зміни зовнішніх умов і економічного середовища; і, по-третє, здатності досягнення параметрів самофінансування за прийнятої концепції державної судноплавної політики.

6. Зазначено, що національний торговельний флот України в сучасних умовах не може очікувати прямих державних інвестицій, внаслідок чого зростає актуальність принципу самофінансування розвитку. Однак у разі вироблення раціональної судноплавної політики можливе широке застосування сприятливих інвестиційних і загальноекономічних умов активації функціональної діяльності морського транспортного комплексу.

7. Представлено концептуальна модель прийняття стратегічних рішень з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, яка дозволяє вжити заходи національним судноплавним компаніям, щодо запобігання загроз існування судноплавного бізнесу.

8. На прикладі судноплавної компанії Українське дунайське пароплавство оцінено можливість настання загроз втрати фінансових результатів підприємства та запропоновано дії для забезпечення зміцнення фінансового положення судноплавної компанії внаслідок негативного впливу зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінанси, гроші та кредит: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти сучасного фінансового управління: колективна монографія / Кол.авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2025. 153 с.

2. Nicolas Primachev, Tatyana Frasinyuk. Ukraine: an Example of limits of balance and asymmetric reaction in the maritime trade market. Electronic Scientific Journal PRZEGLĄD WSCHODNIOEUROPEJSKI.-2019.- X/1 2019: p.153–161

3. Котлубай О.М. Теорія і методологія розвитку транспортно-технологічних систем перевезення вантажів / Котлубай О.М. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2012. 200 с.

4. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент. - Київ: МП "Ітем" ЛТД, 1995. 447 с.

5. Мезіна Л. В., Головченко О. М. Інноваційні підходи до управління внутрішнім водним транспортом: максимізація ефективності в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2024. № 975. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3744/3779 (дата звернення 14.03.2025)

6. Сотниченко Л.Л., Павленко В.А., Задерей А.Є., Сівань А.С. Особливості формування прибутку судноплавної компанії / «Наука і техніка сьогодні» Серія «Економіка»: журнал. 2022. № 11(11) 2022. 61-73 с. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-11(11) (дата звернення 15.03.2025)

7. Перспективи розвитку національної економіки України: теоритичні та практичні аспекти: колективна монографія / Кол. Авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2023. 130 с. С. 75-84

8. Фінанси підприємства: навчальний посібник для студентів всіх галузей знань вищих навчальних закладів: укладачі: А.Д. Петрашевська, В.М. Орлов, Л.Л. Сотниченко, А.Є. Задерей. 2-ге вид. перероб. і допов. Одеса: ДУІТЗ, 2021. 112 с.

9. Mezina L.V. Parametric features of the development of the water transport system of Ukraine. The V International scientific and practical conference «New information technologies of business management: problems and prospects for development», February 03-05,2025, Munich, Germany. 216 p. P 31-34

10. Національна економічна діяльність і міжнародні економічні відносини: сучасний стан та тенденції розвитку. Колективна монографія. Полтава: Центр фінансово-економічних досліджень. 2020. 251с.

11. Сотниченко Л.Л., Сівань А.С. Теоретичні засади впровадження інформаційних технологій на транспорті при цифровізації / Економічний вісник Донбасу № 3(65), 2021. С.115-119

12. М.В. Міюсов, Н.Т. Економічні аспекти ефективного функціонування морської індустрії .За загальною ред. д.е.н., проф. Н.Т. Ірпінь. Моногр. Одеса: НУ "ОМА". 2017. 315 с.

13. Мезіна Л.В. Умови стійкого розвитку підприємств водного транспорту. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 15 лютого 2025 р). Research Europe, 2025. 204 с.

14. Колегаєв І.М. Принципи конкурентного розвитку спеціалізованого судноплавства глобальної морської транспортної індустрії. І.М.Колегаєв. Моногр. Одеса: НУ «ОМА». 2017. 332 с.

15. Шапенко, Є. М., Котова, С. О., Гальона, І. І., Білоног, О. В., & Ярошевський, В. В. (2023). Методи прогнозування вантажних перевезень у логістиці. International Science Journal of Engineering & Agriculture, 2(4). С. 79–86.

16. Frasyniuk T.I. Marine Shipping Industry Within the System of Global Economic Relations Sustainability. Electronic resource International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol.7, No 4.3 (2018): Special Issue 3. P. 451-455.

17. Новикова А.М. Україна в системі міжнародних транспортних коридорів. – К.: НІПМБ, 2003. 494с.

18. Ван Рост Ш. Від транспортної логістики до логістичного управління. – Брюссель: Інститут міжнародного навчання у галузі транспорту, 1993. – 55с

19. The Least Developed Countries Report 2024/ Report by the UNCTAD secretariat. – New York, Geneve: UNCTAD, 2024. P. 101. *Офіційний сайт.* URL: http://unctad.org/tnc

20. Trade and Development Report 2024 / Report by the UNCTAD secretariat. – New York, Geneve: UNCTAD, 2024. P. 159. *Офіційний сайт.* URL: http://unctad.org/tnc

21. Review of Maritime Transport 2024 / Report by the UNCTAD secretariat. New York, Geneve: UNCTAD, 2024. P. 159. *Офіційний сайт.* URL: http://unctad.org/tnc

22. World investment report / Report by the UNCTAD secretariat. – New York, Geneve: UNCTAD, 2024. P. 247. *Офіційний сайт.* URL: http://unctad.org/tnc

23. Technology and Innovation Report 2024 1/ Report by the UNCTAD secretariat. – New York, Geneve: UNCTAD, 2024. P. 141. *Офіційний сайт.* URL: http://unctad.org/tnc

24. Olga Katerna (2020) Research of market development of intelligent transport systems in the world. Economics of Development, 17 (3). P. 17-29.

25. Бакаєв А. А., Грищенко В. І., Бежан Л. І., Панченко В. І. Економічне моделювання розвитку транспортних систем. - К.: Наукова думка, 1991. 150 с.

26. Review of Maritime Transport 2023 / Report by the UNCTAD secretariat. New York, Geneve: UNCTAD, 2023. P. 149. *Офіційний сайт.* URL: http://unctad.org/tnc

27. Tatyana Frasinyuk. Basic principles and parameters of the integrated use of the Black Sea Transport Area. Причорноморські економічні студії: науковий журнал Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій. — Одеса: Вид-во «Гельветика», 2016. - Вип.11. – С.117-120.

28. Гунський Б. В. Інвестиційні процеси у глобальній середовищі. - К.: Наукова думка, 1998. 389 с.

29. Квітов Ю.М., Єдін О.О., Макаренко М.В. та ін. Основи організації транспортного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків України. - К.: ВАТ «ІКТП-Центр», 2000. 581 с.

30. Дайле А. Практика контролінгу: Пров. з ним. - М.: Фінанси та статистика, Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Б, 2003. 336с.

31. Примачов М. Т. Інноваційні напрями розвитку підсистем морського транспорту / М. Т. Примачов, І. М. Пархоменко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 2(2). З. 37-39.

32. Mezina L.V «Paraments and factors of ensuring competitive stability of the port sector of Ukraine» Економічні інновації: зб. наук. праць. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2018. – № 67. – С158. -167.

33. Система забезпечення стійкості розвитку підсистем морської транспортної індустрії / Т.І. Фрасинюк. Одесса: НУ «ОМА». 2017. 304 с.

34. Українські морські порти обробили 97 млн. тонн вантажів у 2024 році //Центр транспортних стратегій. *Офіційний сайт.* URL: https://cfts.org.ua/news/2024/12/31/ukranski_morski_porti_obrobili_97_mln_tonn_vantazhiv_u_2024_rotsi_81568

35. Структура вантажопотоків // Порти України, №1. 2022. С.40-41

36. Примачов М. Т., Примачов А. Н. Принципи інтеграції в торговому судноплавстві. Одеса: Фенікс, 2006. 360 с.

37. Мариненко Н., Кутко Т. Особливості використання систем ланцюгів постачання в управлінні підприємствами. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 106-117.

38. Міжнародні економічні відносини та національна економічна діяльність: сучасний стан, проблеми та тенденції розвитку: колективна монографія / кол. авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2021. 147 с. С.102-112

39. Formation of theoretical and methodological bases of adaptation of the principles of sustainable competitive development of regions of Ukraine on the basic of their infrastructure development: Monograph / scientifically edited by Dr. Econ. Sciences Solokha D. Wydawca: European institute of postgraduate education EIPE, Polska. 2018, 674 pages. team of authors: Solokha D. Sotnychenko L., Varova S., Zat'ko J., Bieliakova O., Moreva V.

40. World investment report. Report by the UNCTAD secretariat. New York, Geneve: UNCTAD, 2023. P. 240. Офіційний сайт. URL: http://unctad.org/tc

41. Mezina L.V. Developing the export potential of port infrastructure in the face uncertain positioning Економічні інновації: зб. наук. праць. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2024. Випуск 1 (90), том 26 С. 130-139. URL:https://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/25

42. Світовий ринок фрахту. URL: http://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/.

43. Антикризове управління на морському транспорті: навчальний посібник. Н. М. Примачова та ін. За загальною ред. Примачова М.Т. Одеса: ОНМА, 2014. 240с.

44. Кузьмичов І.К. Проблеми розвитку водного транспорту за умов економічної кризи. Міжнар. наук.-прак. форум "Управління на транспорті". Київ 2010. С. 45-53.

45. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2006. 207 с.

46. Mezina L.V. Parametric features of the development of the water transport system of Ukraine**.** The V International scientific and practical conference «New information technologies of business management: problems and prospects for development», February 03-05,2025, Munich, Germany. 216 p. P 31-34

47. Казарезов, А., Верланов, Ю., Верланов, О. Оцінювання продуктивності портів на основі критерія структурної відповідності вантажного потоку пропускній здатності порту. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. С. 913-934.

48. УДП відправило перший в 2025 році караван з 10 тис. тонн залізорудної сировини. // Центр транспортних стратегій. *Офіційний сайт.* URL:*https://cfts.org.ua/news/2025/01/06/udp_vidpravilo_pershiy_v_2025_rotsi_karavan_z_10_tis_tonn_zalizorudno_sirovini_81602*

49. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємств: Навч.посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 488с.

50. The Least Developed Countries Report 2024 / Report by the UNCTAD secretariat. New York, Geneve: UNCTAD, 2024. P. 89. Офіційний сайт. URL: http://unctad.org/tnc

51. Зерновики закликають «Укрзалізницю» не підвищувати тарифи на вантажні перевезення//Центр транспортних стратегій. *Офіційний сайт.*URL:https://cfts.org.ua/news/2025/01/10/zernoviki_zaklikayut_ukrzaliznitsyu_ne_pidvischuvati_tarifi_na_vantazhni_perevezennya_81644

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управління ризиками позиціонування судноплавних компаній» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій, щодо ефективного функціонування національного флоту в умовах ризику на базі стратегії управління ризиками, адекватної умовам стану світового та регіонального фрахтового ринку.

В першому розділі розглянуто умови стійкого розвитку судноплавного бізнесу з урахуванням ризику та умов невизначеності позиціонування. Систематизовано принципи прийняття управлінських рішень в судноплавстві. Обґрунтовано умови формування ніші стійкого позиціонування судноплавних компаній в системі ринка морської торгівлі. Представлено умови досягнення ефективності позиціонування судноплавного бізнесу з урахуванням цільової орієнтації підприємства.

Другий розділ розкриває та обґрунтовує умови реалізації конкурентних стратегій сталого розвитку судноплавних компаній. Проаналізовано стан та тенденції розвитку глобального та регіонального фрахтового ринку. Підкреслено особливості розвитку національного судноплавного бізнесу.

В третьому розділі представлено модель прийняття управлінських рішень з урахуванням негативного впливу зовнішнього середовища та на прикладі національної судноплавної компанії розраховано можливість втрати прибутку внаслідок ймовірності наступу ризикових подій. Дані рекомендації для покращення фінансового стану національної судноплавної компанії.

Ключові слова: судноплавна компанія, ризик, судноплавний бізнес, фрахтовий ринок, конкурентоспроможність, морська галузь.