

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Скиба Яна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ
УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник
Старший викладач
Павленко В.А.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2024

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: дослідження та аналіз використання бізнес-планування як інструменту вдосконалення управління компаніями морського сегменту, визначення ефективності існуючої системи бізнес-планування на прикладі судноплавної компанії та розроблення рекомендацій щодо її покращення.	08.04.24	08.04.2024
2	Об'єкт дослідження – бізнес-планування в управлінні компаніями морського сегменту.	08.04.2024	08.04.2024
3	Предмет дослідження – бізнес-планування як інструмент вдосконалення управління компаніями морського сегменту на прикладі судноплавної компанії.	08.04.2024	08.04.2024
4	ВСТУП	10.04.2024	10.04.2024
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЯМИ МОРСЬКОГО СЕГМЕНТУ	20.04.2024	20.04.2024
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ	05.05.2024	05.05.2024
7	РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СУДНОПЛАВНІЙ КОМПАНІЇ	20.05.2024	20.05.2024
8	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	28.05.2024	28.05.2024

9	ВИСНОВКИ	30.05.2024	30.05.2024
10	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30.05.2024	30.05.2024
11	Анотація	02.06.2024	02.06.2024
12	Формування ілюстративного матеріалу	02.06.2024	02.06.2024
13	Відгук керівника	до 6.06.24	06.06.2024
14	Рецензування	до 7-10.06.24	08.06.2024
15	Дата захисту	17-21.06.24	21.06.2024

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЯМИ МОРСЬКОГО СЕГМЕНТУ..	8
1.1. Сутність, цілі та принципи бізнес-планування в управлінні компаніями морського сегменту	8
1.2. Бізнес-план та його роль у стратегічному плануванні діяльності судноплавної компанії.....	18
1.3. Інструменти та методи бізнес-аналізу в бізнес-плануванні...	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ	33
2.1. Організаційно-економічні засади діяльності судноплавної компанії	33
2.2. Система бізнес-планування компанії та її складові	43
2.3. Аналіз ефективності існуючої системи бізнес-планування в судноплавній компанії	46
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СУДНОПЛАВНІЙ КОМПАНІЇ	54
3.1. Визначення стратегічних напрямків діяльності компанії	54
3.2. Перелік рекомендацій та заходів для покращення системи бізнес-планування компанії	61
3.3. Дослідження ефективності запропонованих заходів та рекомендацій	65
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	73
4.1. Призначення Глобальної морської системи зв'язку під час лиха і забезпечення безпеки мореплавання (GMDSS).....	73

4.2. Визначення та цілі Міжнародних медико-санітарних правил (2005р.).....	76
4.3.Конструктивний протипожежний захист судна.....	80
4.4. Вимоги до обладнання і пристроїв для збирання і обробки сміття та їх розміщення на судні	82
ВИСНОВОК	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
АНОТАЦІЯ.....	94
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Сучасний світ характеризується швидкими змінами у всіх сферах діяльності, включаючи морський транспорт. Компанії морського сегменту зазнають великого впливу від глобальних тенденцій, таких як зміни в економіці, технологічні інновації та регулятивні вимоги. В умовах постійних змін і нестабільності важливо мати ефективні інструменти управління, які дозволяють компаніям адаптуватися до нових умов та забезпечувати стійкий розвиток.

Бізнес-планування виступає як важливий інструмент управління компаніями морського сегменту, спрямований на підвищення ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Враховуючи це, дослідження бізнес-процесів бізнес-планування та їх оптимізація в контексті управління судноплавними компаніями стає надзвичайно актуальним завданням.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз використання бізнес-планування як інструменту вдосконалення управління компаніями морського сегменту, визначення ефективності існуючої системи бізнес-планування на прикладі судноплавної компанії та розроблення рекомендацій щодо її покращення.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи ставляться **наступні завдання:**

- дослідити сутність, цілі та принципи бізнес-планування в управлінні судноплавними компаніями;
- визначити роль бізнес-плану в стратегічному плануванні діяльності компанії морського судноплавства;
- охарактеризувати інструменти та методи бізнес-аналізу, використовувані в бізнес-плануванні;

- проаналізувати організаційно-економічні засади діяльності судноплавної компанії;
- описати систему бізнес-планування компанії та її складові;
- провести аналіз ефективності існуючої системи бізнес-планування в судноплавній компанії;
- визначити стратегічні напрямки діяльності компанії;
- розробити перелік рекомендацій та заходів для покращення системи бізнес-планування компанії;
- провести дослідження ефективності запропонованих заходів та рекомендацій.

Об'єкт дослідження: бізнес-планування в управлінні компаніями морського сегменту.

Предмет дослідження: бізнес-планування як інструмент вдосконалення управління компаніями морського сегменту на прикладі судноплавної компанії «Укрферрі».

Для дослідження використовуються **методи** аналізу літературних джерел з метою вивчення теоретичних основ бізнес-планування та управління компаніями морського сегменту, системний аналіз (для вивчення організаційно-економічних аспектів діяльності), а також аналіз фінансово-економічної діяльності судноплавної компанії для оцінки ефективності її системи бізнес-планування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЯМИ МОРСЬКОГО СЕГМЕНТУ

1.1. Сутність, цілі та принципи бізнес-планування в управлінні компаніями морського сегменту

Одною з ключових цілей підприємництва є досягнення комерційного успіху та збільшення прибутку. Успіх у світі бізнесу суттєво залежить від чіткого уявлення про можливості бізнесу, ринкову кон'юнктуру та планування процесу підприємницької діяльності.

Ефективне досягнення цих цілей залежить від багатьох факторів, зокрема, від розробленого бізнес-плану, який допомагає уникнути проблем або вирішити їх. Практика підтверджує, що для будь-якої підприємницької діяльності або проекту необхідні розрахунки, які дозволяють працювати більш раціонально та уникнути надмірних ускладнень. Тому, дуже важливо мати грамотно розроблений бізнес-план перед початком навіть найпростішої справи [1].

Для забезпечення успішного розвитку компанії необхідно постійно оновлювати її бізнес-модель відповідно до нових інформаційних технологій, діджиталізації економіки та змін у форматах бізнесу. Важливо забезпечити швидкість та оперативність реагування на зміни та якісно спланувати їх реалізацію. Розробка бізнес-плану дозволяє вирішити внутрішні інноваційні завдання компанії та відповісти на потреби ринку.

Кожен успішний бізнес має докладно продуманий бізнес-план, який постійно оновлюється та коригується з урахуванням змін як всередині компанії, так і на ринку. Впровадження механізму бізнес-планування в систему управління дозволяє забезпечити постійне удосконалення діяльності підприємства та формування ключових конкурентних переваг на ринку.

Хоча в світовій практиці бізнес-планування використовується вже понад сто років, в українській науковій школі ця концепція з'явилася лише в 90-х роках XX століття. Проте залишаються невирішеними питання щодо термінології, зокрема визначення терміну «бізнес-планування». Різні підходи авторів до цього поняття можна прослідкувати за допомогою інформації, представленої у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «бізнес-планування» від різних авторів

Автор	Визначення
Кузьмін О.Є. [1, с.35]	- це система оцінки таких компонентів бізнесу як витрати виробництва та прибуток, ринок в якості об'єкта маркетингу, фінанси підприємства, податки, кредит, страхування тощо. Даний процес слід розглядати як основу майбутніх перспектив розвитку підприємства.
Мосійчук Ю. [2, с. 108]	- це систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат).
Пойта І., Бунтова А. [3, с. 1]	- це процес визначення чітких цілей та шляхів їх досягнення, за допомогою намічених та розроблених програм дій, які в реалізації можуть коригуватися відповідно до обставин.
Валінкевич Н. [4, с. 332]	- це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності на основі розробленого бізнес-плану, який характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства.
Папажеоржу Г. [5, с.759]	- це метод для бізнесу окреслити свої поточні показники, відстежувати їх розвиток та скласти карту майбутніх амбіцій.

Джерело : побудовано автором на основі [1-5]

Протягом останніх років більшість авторів акцентують увагу на тому, що бізнес-планування стало не просто документом, а управлінським процесом, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінської

діяльності. Цей процес включає постійний аналіз індикаторів поточної, фінансової та інвестиційної діяльності, визначення цілей майбутньої роботи і вивчення можливостей для подальшого розвитку.

Спільним для цих підходів є необхідність збору всієї внутрішньої та зовнішньої інформації про процеси на підприємстві, ринку та в державі для забезпечення бізнес-планування. Важливо враховувати як сильні, так і слабкі сторони, а також можливості та загрози. Такий підхід є загальним для всіх визначень, оскільки без системного підходу та комплексного врахування суті бізнес-планування неможливо розробити адекватні сценарії подальшого розвитку [6].

Отже, після аналізу визначень з таблиці 1.1., можна зробити висновок, що бізнес-планування - це упорядкована послідовність етапів і дій, пов'язаних з аналізом ситуації в навколишньому середовищі, постановкою цілей бізнес-планування, розробкою бізнес-плану та його втіленням: просуванням і контролем за виконанням.

Бізнес-планування спрямоване на пошук нових можливостей використання ресурсного потенціалу компанії. Зміни, для яких розробляється бізнес-план, можуть включати розширення операційної діяльності, модернізацію виробництва та оновлення товарного асортименту, диверсифікацію компанії, впровадження інноваційних проектів, масштабування бізнесу через угоди M&A, а також проведення ребрендингу, фінансового оздоровлення та реструктуризації бізнесу [7, с. 44].

Застосування технологій бізнес-планування упорядковує та систематизує процес прийняття управлінських рішень, пов'язаних із розвитком компанії, оскільки поєднує в собі елементи стратегічного планування та оперативного управління бізнесом [7, с.39].

Основною метою процесу бізнес-планування є установлення цілей та формування засобів, можливостей та шляхів їх досягнення, а також передбачення ризиків. Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, який

потребує значних коштів і часу, тому рекомендується починати його як мінімум за півроку до початку реалізації підприємницького проекту.

Цілі бізнес-планування впливають із його мети. Можемо їх зобразити за допомогою рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Цілі процесу бізнес-планування

Джерело : створено автором на основі [8]

Для процесу бізнес-планування та розробки бізнес-плану можуть бути залучені менеджери, фінансисти, економісти, маркетингологи, юристи, які працюють у підприємстві і мають великий досвід у своїй галузі, або ж зовнішні консультанти та експерти. Залучення зовнішніх фахівців дозволяє зробити оцінку підприємницької ідеї більш об'єктивною та підвищити довіру до бізнес-плану з боку потенційних інвесторів, банків або партнерів по бізнесу.

Розкрити сутність принципів бізнес-планування можемо за допомогою побудови рисунку 1.2.

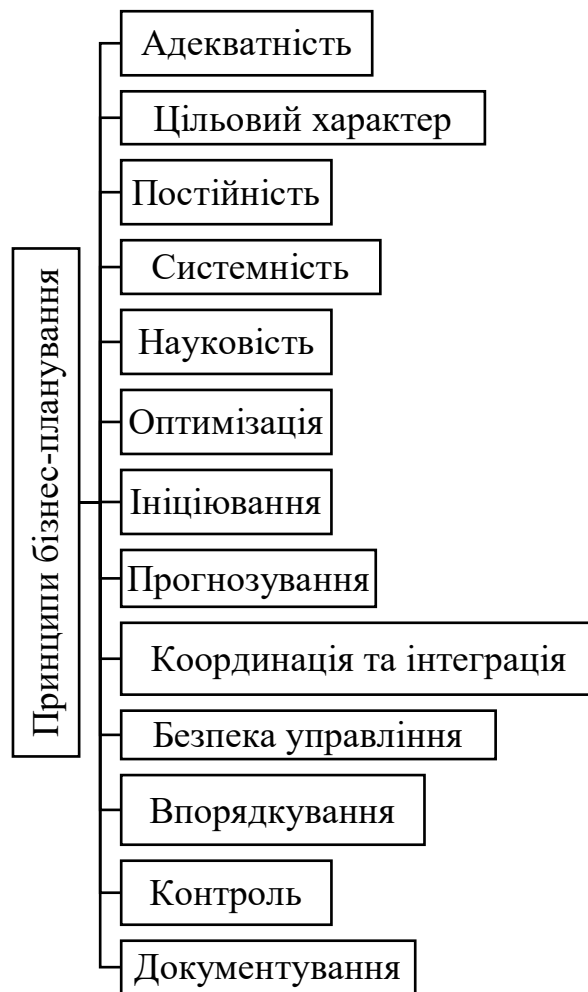


Рис. 1.2. Принципи бізнес-планування

Джерело : створено автором на основі [8]

Розкриємо короткий зміст принципів бізнес-планування. Під час розробки бізнес-плану, необхідно дотримуватись принципів :

- 1) адекватності – положення, які висвітлюються в усіх розділах бізнес-плану мають бути складеними у відповідності з існуючими ринковими умовами та фактичними можливостями компанії чи підприємства;
- 2) цільового характеру – розрахунки, які проводяться при реалізації процесу бізнес-планування, повинні відповідати меті та цілям діяльності;
- 3) постійності – процес розроблення бізнес-плану має бути безперервним процесом планування бізнес-діяльності;
- 4) системності – сукупність розрахунків і показників, які проводяться під час розробки бізнес-плану, повинні бути ув'язаними в

суцільну систему показників, які узгоджені між собою спільними цілями і ресурсами;

5) науковості – всі проведені розрахунки під час розробки бізнес-плану, повинні базуватись виключно на наукових методиках і підходах;

6) оптимізації – в ході прорахунку показників, необхідно забезпечити вибір припустимого, але найоптимальнішого варіанту реалізації підприємницького задуму та розвитку компанії чи підприємства;

7) ініціювання – симбіоз активізації, стимулювання та мотивації прогнозованих дій, проектів, угод та ін.;

8) прогнозування – передбачає обґрунтування бажаного стану компанії чи підприємства в аналізі та обліку екосистеми факторів;

9) координації та інтеграції – врахування взаємної пов'язаності та взаємозалежності кожного з структурних підрозділів компанії чи підприємства, що орієнтуються на єдиний загальний результат;

10) безпеки управління – полягає у забезпеченні інформаційними ресурсами та попередженнями про можливі ризики для превентивного прийняття запобіжних заходів задля зменшення або уникнення збиткових наслідків;

11) упорядкування – за принципом запровадження єдиного загального прийнятного порядку для успішної діяльності та розмежування зон відповідальності;

12) контролю – для можливості оперативного відслідкування виконання планових показників, виявлення похибок та можливостей їх коригування;

13) документування – представлення бізнес-плану в документальній формі.

Бізнес-планування є важливим інструментом для будь-якої компанії, і його системне застосування має кілька ключових причин.

По-перше, бізнес-планування дозволяє об'єктивно, критично та неупереджено оцінити перспективи зростання бізнесу. Це включає виявлення

сильних і слабких сторін компанії, діагностику конкурентних сил та обґрунтування ефективності запланованих змін. Такий підхід допомагає зрозуміти, де бізнес може розвиватися, а де необхідно внести корективи.

По-друге, бізнес-планування є робочим інструментом для поточного управління та контролю. Воно дозволяє аналізувати та оцінювати успішність діяльності під час впровадження змін, своєчасно виявляти небажані відхилення та коригувати програму розвитку бізнесу. Таким чином, бізнес-планування допомагає тримати компанію на правильному шляху і швидко реагувати на будь-які проблеми.

По-третє, бізнес-планування відіграє важливу роль у комунікації адміністрації компанії із зовнішніми аудиторіями. Воно стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час на узгодження умов та форм співпраці, упорядковує ділові контакти. Під час переговорів ретельно підготовлена та обґрунтована ділова пропозиція допомагає переконати потенційних інвесторів і партнерів у тому, що компанія має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку [9].

Таким чином, бізнес-планування не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Воно також дозволяє сформувати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності.

Якщо говорити про бізнес-планування в управлінні компаніями морського сегменту, нам перш за все необхідно зазначити які це компанії та які види діяльності можемо віднести до цієї галузі.

Компанії морського сегменту - сукупність підприємств, які прямо чи опосередковано займаються діяльністю в сфері морських перевезень та морської торгівлі.

Звертаючись до класифікації В.О. Котлубая, до основних категорій діяльності морського комплексу, слід віднести (рисунок 1.3.).

Також, означений перелік слід доповнити курортно-рекреаційною діяльністю, туризмом (зокрема, круїзним та яхтовим), компаніями з видобутку мінеральних ресурсів та іншими сферами, що пов'язані зі світовою морською торгівлею, як-от зазначено у класифікації Т.А. Стовби [10, с. 123] – систему забезпечення безпеки морегосподарської діяльності, що охоплює військово-морські сили, навігаційно-гідрографічні організації, морські аварійно-рятувальні служби, служби МНС у приморських регіонах.



Рис. 1.3. Класифікація компаній морського сектору за В.О. Котлубаєм

Джерело : побудовано автором за [9, с. 55]

Після аналізу літературних джерел [7-10] можемо перелічити види компаній морського сегменту. До них ми можемо віднести :

- морські порти та термінали; оператори морських терміналів;
- морські перевізники (судноплавні компанії);
- морські брокери та агенти;
- виробники суден, обладнання та устаткування для суден;
- логістичні компанії та оператори транспортних коридорів;
- компанії, що займаються послугами морського страхування;

- фінансові установи, які надають фінансові послуги для морського сегменту;
- компанії, що надають консалтингові послуги для судновласників;
- стивідорні та крюїнгові компанії;
- організації та компанії, що займаються морською безпекою, включаючи рятувальні служби, охорону природних ресурсів та боротьбу зі забрудненням морського середовища;
- інші компанії, що мають відношення до морського сегменту.

Важливість якісного та всебічного управління діяльністю цих компаній важко переоцінити. Інтеграція ефективного управлінського процесу в їхню діяльність допомагає не лише оптимізувати процеси, а й підвищує їхню конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх впливів.

Процес бізнес-планування виявляється надзвичайно важливим для компаній морського сегменту. Він допомагає визначити стратегічні цілі, прогнозувати зміни у ринкових умовах та реагувати на них, раціоналізувати бізнес-процеси та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Оскільки в нашій кваліфікаційній роботі ми зосереджуємо увагу на судноплавних компаніях, які також належать до морського сегменту, доцільно окремо виділити роль бізнес-планування в управлінні такими компаніями.

Перш за все, слід зазначити, що судноплавні компанії – це підприємства, які займаються перевезенням вантажів морськими та річковими шляхами за допомогою суден. Ці компанії можуть бути власниками та/або операторами суден, які здійснюють перевезення вантажів чи пасажирів по водним шляхам. Вони відповідають за організацію рейсів, управління флотом суден, забезпечення безпеки плавання, виконання міжнародних та національних норм і правил, а також за інші аспекти діяльності, пов'язані з морським транспортом [11].

Бізнес-планування грає ключову роль в управлінні судноплавними компаніями, оскільки дозволяє їм ефективно відповідати на виклики галузі та забезпечувати стабільний розвиток.

Основні аспекти ролі бізнес-планування в управлінні судноплавними компаніями включають в себе стратегічне планування, фінансове планування, оптимізацію бізнес-процесів, ризик-менеджмент та контроль. Охарактеризуємо кожен з цих аспектів дещо детальніше (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Роль бізнес планування в управлінні судноплавними компаніями

№	Фактор	Характеристика
1	Стратегічне планування	Бізнес-планування допомагає визначити стратегічні цілі судноплавної компанії на середньо- та довгострокову перспективу. Воно враховує особливості галузі, ринкові умови та конкурентні переваги компанії, сприяючи розробці оптимальних стратегій розвитку.
2	Фінансове планування	Бізнес-план включає фінансові прогнози, які дозволяють судноплавній компанії розрахувати потреби у фінансуванні, визначити ефективні інвестиційні рішення та управляти фінансовими ресурсами для досягнення максимальної ефективності.
3	Оптимізація бізнес-процесів	Бізнес-план дозволяє ідентифікувати слабкі та сильні сторони судноплавної компанії, а також виявити можливості для оптимізації бізнес-в. Це допомагає знижувати витрати, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність компанії
4	Ризик-менеджмент	Бізнес-планування дозволяє ідентифікувати потенційні ризики для судноплавної компанії та розробляти стратегії їх управління. Це дозволяє зменшувати вплив негативних факторів на діяльність компанії та забезпечувати її стабільність
5	Моніторинг та контроль	Бізнес-планування стає інструментом для моніторингу та контролю за виконанням стратегічних цілей судноплавної компанії. Він дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану та коригувати стратегію для досягнення поставлених цілей.

Джерело : побудовано автором за [10]

У цілому, бізнес-планування допомагає компаніям морського судноплавства раціонально використовувати ресурси, мінімізувати ризики та досягати стабільного розвитку в умовах постійних змін у галузі, як і компаніям морського сегменту, загалом.

1.2. Бізнес-план та його роль у стратегічному плануванні діяльності судноплавної компанії

У попередньому пункті нами було розглянуто еволюцію визначення «бізнес-планування», а зараз ми можемо перейти до характеристики поняття «бізнес-план», оскільки він є водночас і метою, і результатом процесу бізнес-планування. Автори, науковці та менеджери надають визначення бізнес-плану відносно специфіки своєї діяльності та науково-дослідницької роботи, тому, за допомогою таблиці 1.3. систематизуємо твердження різних авторів щодо змісту поняття «бізнес-план», його сутності, виявимо спільні та відмінні риси їх визначень та простежимо сутнісну зміну цього поняття.

Таблиця 1.3.

Визначення поняття «бізнес-план» від різних авторів

Автор	Визначення
Мочерний С.В. [11, с. 103]	- це документ, в якому дано комплекс обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі її поточного та перспективного планування.
Павлов В.І. [12, с. 63]	- це документ, який містить зобов'язання підприємців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України.

Продовження таблиці 1.3.

Денисенко, М.П., Шапошнікова О.М., Будякова, О.Ю. [13, с.46]	- це постійно діючий документ, до якого вносяться зміни та доповнення, пов'язані зі змінами у внутрішніх та зовнішніх середовищах підприємства.
Бунтова А. [14, с. 49]	- це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства, який дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в реалізації підприємницького проекту, виявити відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.
Мосійчук Ю. П. [15, с. 108]	- це документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і з ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа.

Джерело : складено автором на основі [11-15]

У своїх визначеннях бізнес-плану деякі автори, наприклад Мочерний С.В., Павлов В.І., підкреслюють, що цей документ є стратегічним планом розвитку підприємства. Він охоплює всі аспекти діяльності компанії та має бути спрямований на отримання прибутку.

Інші автори, наприклад Бунтова А. та Мосійчук Ю.П., вказують на те, що бізнес-план є активним робочим інструментом управління, який дозволяє аналізувати та контролювати успішність діяльності в реалізації підприємницького проекту.

Отже, бізнес-план – це не просто документ, а важливий інструмент управління та стратегічного планування, який допомагає компаніям досягти поставлених цілей та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Ми можемо погодитися з Мосійчуком Ю.П., який стверджував, згідно з даними таблиці 1.3, що бізнес-план – це документ, який містить систему взаємопов’язаних у часі та просторі і узгоджених з метою та ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислому та зрозумілому вигляді.

Це визначення найточніше характеризує бізнес-план з урахуванням сучасних умов підприємницької діяльності та відповідає вимогам до бізнес-планування сучасних суб’єктів господарювання. У нашій роботі поняття бізнес-плану буде визначатися саме цими положеннями.

Бізнес-план дозволяє об’єктивно оцінити ефективність бізнесу та прийняти обґрунтоване рішення щодо необхідності інвестування коштів у його створення або розвиток.

Роль бізнес-плану для суб’єктів підприємницької діяльності полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями:

1. Зовнішня функція: документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників. Вона стосується ознайомлення заінтересованих суб’єктів зовнішнього середовища з сутністю та основними аспектами підприємницького проекту.

2. Внутрішня функція: документ призначений для внутрішнього користування апаратом управління, іншими працівниками суб’єкта підприємницької діяльності. Ця функція стосується опрацювання механізму самоорганізації, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією бізнес-проекту [15].

Відповідно до вищевказаного, бізнес-план необхідний таким суб’єктам (рисунок 1.4.):

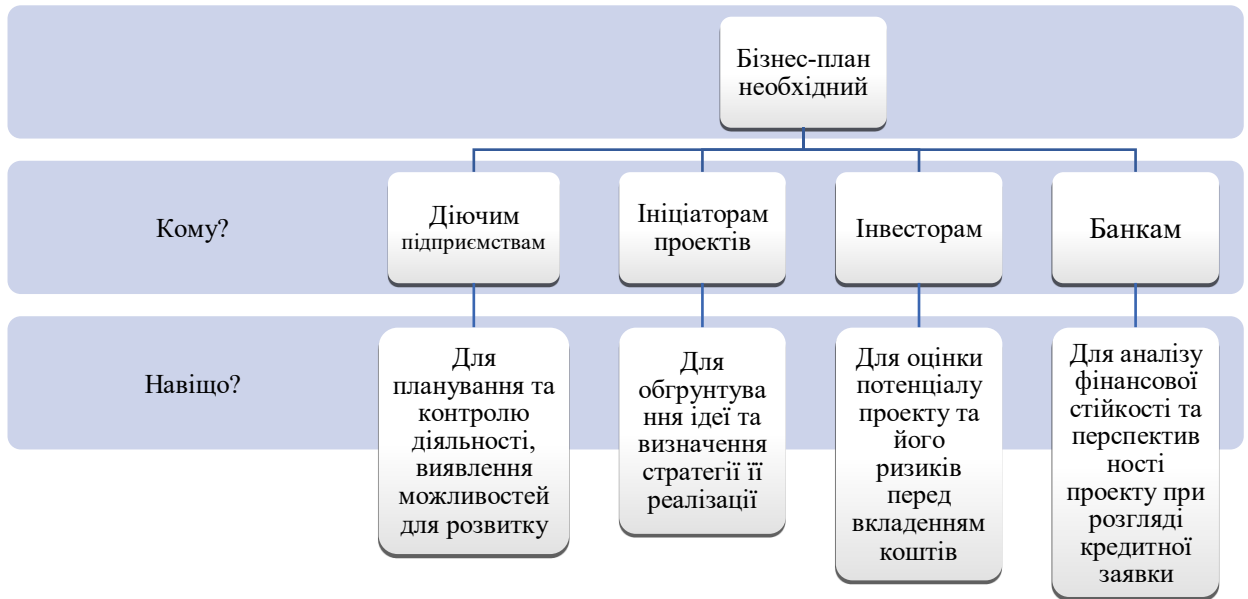


Рис. 1.4. Необхідність бізнес-плану для різних суб'єктів

Джерело : створено автором на основі [8]

Після складання рисунку 1.4., можемо дійти висновку, що бізнес-план є необхідним документом для різних суб'єктів та зацікавлених сторін.

Метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства на найближчі та віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів.

Відповідно до мети розробки бізнес-плану та зазначених зацікавлених сторін, можемо систематизувати цілі розробки бізнес-плану. Структуруємо їх за допомогою таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Цілі розробки бізнес-плану

Ціль	Характеристика
Промоделювати систему управління суб'єктом бізнесу	Оцінка реальної ситуації, постановка цілей та планування переходу між станами, що сприяють успішності підприємницької діяльності. Бізнес-план виступає як інструмент керування, що спрямований на досягнення комерційних цілей та програми дій.

Продовження таблиці 1.4.

Передбачити ускладнення / ризики функціонування	Аналіз можливих ризиків та ускладнень у функціонуванні суб'єкта бізнесу чи реалізації підприємницького проекту, що дозволяє готуватися до їх вирішення та мінімізування негативних наслідків.
Залучити позичковий капітал	Розкриття фінансової інформації, яка дозволяє зробити висновки про потребу в стартовому капіталі, розподіл коштів та погашення кредитів. Бізнес-план стає основою для побудови взаємовигідних відносин з інвесторами, банками тощо.
Забезпечити комунікацію з зовнішнім середовищем	Забезпечення взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами (постачальниками, контрагентами, покупцями, працівниками) для забезпечення ефективної діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.
Розвинути управлінські навички	Створення можливості для розвитку управлінських навичок та навичок персоналу, що допомагає забезпечити успішність управління підприємницькою діяльністю.

Джерело : побудовано автором на основі [16, с.12]

Відповідно до зазначеної мети та цілей створення бізнес-плану підприємств, можемо виділити мету та цілі створення бізнес-плану для судноплавних компаній.

Мета створення бізнес-плану для судноплавних компаній полягає у забезпеченні ефективного управління судноплавною компанією, її окремими бізнес-проектами або стратегічними господарськими підрозділами.

Цілі створення бізнес-плану для судноплавних компаній:

1. Промодельовати систему управління судноплавною компанією, включаючи розуміння реальної ситуації на ринку морських перевезень, постановку цілей та планування переходу між станами.

2. Передбачити можливі ускладнення та ризики у функціонуванні судноплавної компанії, включаючи аналіз ризиків, пов'язаних з міжнародною торгівлею, політичною ситуацією у світі, технічними проблемами суден тощо.

3. Залучити необхідний позичковий капітал для розвитку судноплавної компанії, включаючи розкриття фінансової інформації для інвесторів та банків.

4. Забезпечити комунікацію з зовнішнім середовищем, включаючи взаємодію з партнерами, клієнтами, контрагентами, регуляторами та іншими стейкхолдерами.

5. Розвинути управлінські навички керівництва та персоналу судноплавної компанії для успішної реалізації стратегічних цілей.

Загальна методологія розробки бізнес-плану передбачає наступні етапи (рисунок 1.5.).



Рис. 1.5. Загальна методологія розробки бізнес-плану

Джерело : створено автором на основі [8]

До етапів відносяться :

1-й етап: Збір інформації та формування інформаційного забезпечення для розробки бізнес-плану.

2-й етап: Розробка концепції та визначення цілей бізнес-плану.

3-й етап: Збір та аналіз інформації щодо обраної підприємницької ідеї та формулювання цілей та завдань.

4-й етап: Основна розробка бізнес-плану.

5-й етап: Презентація бізнес-плану.

Після розгляду етапів створення бізнес-плану, можемо підбити підсумок та розглянути стадії процесу бізнес-планування та створення бізнес-плану в судноплавних компаніях.

Керівництво судноплавних компаній проходить кілька стадій, перш ніж презентувати свій бізнес-план зацікавленим сторонам. Стадії зображено на рисунку 1.6.

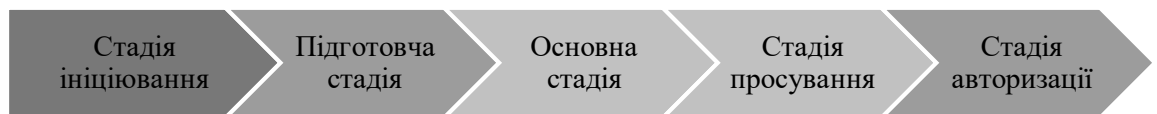


Рис. 1.6. Стадії розробки бізнес-плану під час реалізації бізнес-планування судноплавних компаній

Джерело : створено автором на основі [17]

Логіка процесу створення бізнес-плану під час бізнес-планування розвитку судноплавної компанії зображена на рисунку 1.7.. П'ять стадій (етапів), які ми описували вище, послідовно змінюють та доповнюють одна одну, комплексно описують шлях перетворення інвестиційного задуму у готовий проект, під реалізацію якого керівництво судноплавної компанії виділило фінансування.

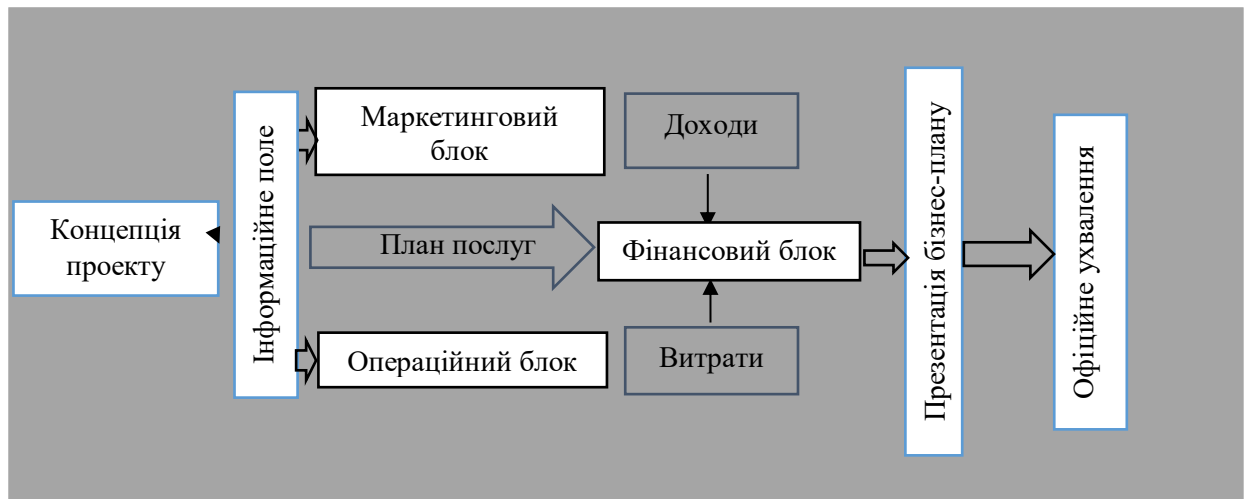


Рис.1.7. Система розробки бізнес-плану під час бізнес-планування діяльності судноплавної компанії

Джерело : створено автором на основі [17]

Створення бізнес-плану для судноплавних компаній має свої особливості, оскільки їх діяльність пов'язана з перевезенням товарів водним транспортом, а не з виробництвом продукції. Головною метою такого плану є забезпечення ефективності і конкурентоспроможності компанії в умовах морського або річкового транспортування. Розділи, які має містити бізнес-план судноплавної компанії містяться у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Основні розділи бізнес-плану судноплавних компаній

№	Назва	Характеристика
1	Вступ	Опис та характеристика компанії, її місії, цілей та стратегії розвитку.
2	Огляд ринку	Аналіз судноплавного ринку, його розмір, тенденції, конкурентні переваги та можливості.
3	Опис послуг	Детлаізований опис послуг, видів перевезень, маршрутів, типів суден, обсягів перевезень та інших особливостей.

Продовження таблиці 1.5.

4	Маркетингова стратегія	План просування послуг на ринку, привертання клієнтів та збільшення частки ринку.
5	Операційний план	Організаційна структура компанії, процеси управління та способи контролю за виконанням перевезень.
6	Фінансовий план	Прогноз доходів, витрат, прибутку та інвестицій, необхідних для реалізації стратегії.
7	Ризики та можливості	Аналіз можливих загроз та шляхи їх запобігання, а також виявлення можливостей для розвитку.
8	Стратегія розвитку	Плани щодо розширення бізнесу, впровадження нових технологій та розширення маркетингових зусиль.
9	Управління персоналом	Політика компанії щодо найму, навчання та розвитку персоналу та екіпажу, забезпечення його високої ефективності.
10	Висновки та рекомендації	Загальний висновок з аналізу і планування, а також рекомендації щодо подальших дій компанії.

Джерело : розробка автора на основі [8]

Перший етап формування бізнес-плану для судноплавних компаній включає збір інформації про специфіку водного транспорту та його вимоги. Оскільки судноплавна компанія займається перевезенням товарів, необхідно враховувати такі аспекти, як види транспорту (морський, річковий), особливості плавання, тарифи та правила перевезення.

Другий етап передбачає розробку концепції майбутнього бізнесу, зосереджену на побудові ефективної системи перевезення товарів. Оскільки перевезення відбуваються за допомогою суден, важливо визначити оптимальний маршрут, розрахувати час доставки та забезпечити безпеку вантажів.

Третій етап включає збір та аналіз інформації щодо обраної підприємницької ідеї, формулювання цілей та завдань. Судноплавна компанія повинна докладати зусиль для виявлення конкурентних переваг у сфері перевезень, враховуючи особливості ринку та вимоги клієнтів.

На основній стадії розробляється конкретний бізнес-план, де детально описуються всі аспекти діяльності компанії, включаючи план маркетингу, фінансові розрахунки та стратегії розвитку.

Насамкінець, після презентації бізнес-плану його затвердженням керівництво офіційно ухвалює стратегію розвитку компанії, що є важливим кроком у забезпеченні стабільності та успішності діяльності судноплавної компанії.

Як ми вказували раніше, бізнес-план – документ, який характеризує та зазначає усі аспекти діяльності компанії в стратегічній перспективі. Отже, після зображення системи розробки бізнес-плану під час бізнес-планування діяльності судноплавної компанії, можемо зазначити роль бізнес-плану у стратегічному плануванні діяльності судноплавної компанії.

Бізнес-план для судноплавних компаній є ключовим інструментом у стратегічному плануванні, оскільки він визначає напрямки розвитку та стратегічні цілі компанії. Цей документ допомагає управлінцям аналізувати ринкові умови, конкурентні переваги та ризики, а також визначити ефективні маркетингові та фінансові стратегії. Бізнес-план також відіграє важливу роль у залученні інвестицій, оскільки він показує потенційним інвесторам перспективність та доцільність вкладення коштів у компанію. Крім того, він є інструментом контролю за виконанням поставлених завдань та оцінки результативності стратегічного планування.

1.3. Інструменти та методи бізнес-аналізу в бізнес-плануванні

Бізнес-аналіз – це важливий процес, що дозволяє організаціям виявляти можливості, приймати обґрунтовані рішення та досягати своїх стратегічних цілей. Використовуючи різні аналітичні методика, аналітики можуть оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на результативність бізнесу. Аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, ризики та можливості на ринку, що дозволяє розробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку [18].

Всі розрахунки, які проводяться у межах бізнес-плану, повинні базуватись на відповідних методах і методології планування фінансово-економічних показників.

Методи бізнес-планування стратегічної діяльності показано на рисунку 1.8.. Далі – ми охарактеризуємо кожен з цих методів та зазначимо особливості їх використання.



Рис. 1.8. Методологія бізнес-планування діяльності компанії

Джерело: створено автором на основі [19]

Дещо детальніше оглянемо кожен з зазначених методів :

- метод оптимізації полягає в проведенні розрахунків для окремих сценаріїв і виборі найбільш оптимального;
- метод цільового прибутку базується на визначенні бажаного рівня прибутку для підприємства;
- індикативний метод передбачає розрахунок обмежень у господарській діяльності, за яких досягається доцільність та беззбитковість, мінімальна рентабельність та ефективність використання ресурсів;
- балансовий метод ґрунтується на узгодженні бажаних результатів з ресурсним забезпеченням;
- нормативний метод є найточнішим, але вимагає багато часу для обґрунтування норм;
- дослідно-статистичний метод використовується, коли інші методи не можуть бути застосовані [20].

Тепер, зазначимо особливості застосування кожного з описаних методів під час бізнес-планування діяльності підприємств та компаній. Зокрема, зазначимо особливості використання кожного з методів під час стратегічного планування діяльності судноплавних компаній. Їх зображено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Особливості використання методів бізнес-планування під час стратегічного планування діяльності судноплавних компаній

Метод	Особливості застосування у планування діяльності	
	Підприємств та компаній	Судноплавних компаній
Цільового прибутку	Допомагає встановити чітку мету щодо досягнення прибутку. Використовується для визначення рівня прибутку, який необхідно досягти для досягнення стратегічних цілей.	Може бути корисним для визначення необхідного рівня прибутку для підтримання операцій та розвитку флоту.

Продовження таблиці 1.6.

Індикативний	Використовується для визначення критичних обмежень обсягів діяльності, при яких досягається доцільність та беззбитковість, що дозволяє планувати оптимальний обсяг продукції або послуг	Може бути застосований для визначення оптимальних обсягів перевезень, при яких компанія може досягти ефективності та максимізувати використання свого флоту.
Оптимізація	Використовується для вибору найбільш оптимального рішення серед різних сценаріїв, що допомагає знижувати ризики та максимізувати прибуток.	Може допомогти вибрати оптимальний маршрут, тип судна та розклад перевезень для максимізації використання ресурсів та прибутковості.
Балансовий	Використовується для узгодження бажаних результатів з ресурсним забезпеченням, що допомагає забезпечити баланс між цілями та ресурсами.	Може допомогти забезпечити баланс між потребами у перевезеннях та доступним флотом для ефективного управління судноплавною діяльністю.
Нормативний	Базується на встановленні нормативів для показників діяльності, що допомагає стандартизувати процес планування та контролю.	Може бути використаний для встановлення стандартів ефективності та безпеки для судноплавних операцій.
Дослідно-статистичний	Застосовується в умовах, коли немає можливості використовувати інші методи, і вимагає проведення досліджень та аналізу статистичних даних.	Може бути корисним для аналізу попиту на перевезення та вибору оптимальних стратегій управління флотом.

Джерело : створено автором

Також, можемо розглянути другу групу методів, або, як їх ще називають – техніки бізнес-аналізу. Це методи бізнес-планування діяльності для компаній, які вже зайняли певну частку ринку та мають уявлення про динамічність своєї діяльності.

До зазначених технік можемо віднести : SWOT-аналіз, MOST-аналіз, моделювання бізнес-процесів, PESTLE-аналіз та CATWOE-аналіз. Використовуючи різні аналітичні техніки, аналітики можуть оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність бізнесу. Характеристика кожного з цих методів наведена у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Техніки бізнес-аналізу діяльності компаній

Техніка	Характеристика
SWOT-аналіз	Метод оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Цей аналіз дозволяє компаніям зрозуміти свої конкурентні переваги та області, які потребують вдосконалення, щоб розробляти ефективні стратегії.
MOST-аналіз	Зосередження на місії, цілях, стратегіях і тактиці. Цей метод допомагає підприємствам узгоджувати діяльність з місією та стратегічними цілями, визначаючи конкретні завдання та розробляючи стратегії для їх досягнення.
Моделювання бізнес-процесів	Підвищення ефективності та виявлення прогалин. Цей метод дозволяє візуалізувати та аналізувати бізнес-процеси організації для підвищення ефективності та результативності.
PESTLE-аналіз	Оцінка зовнішніх факторів. Цей аналіз допомагає визначити можливості та загрози, що виникають через зміни зовнішнього середовища, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори.
CATWOE-аналіз	Аналіз зацікавлених сторін та їхніх перспектив. Цей метод дозволяє визначити, хто бере участь у прийнятті рішення, які їхні інтереси та як вони сприймають ситуацію, щоб розробляти більш інклюзивні та ефективні стратегії.

Джерело : створено автором на основі [21]

Ці методи бізнес-аналізу забезпечують структурований підхід до оцінки та покращення ефективності організації. Використовуючи їх, бізнес-аналітики допомагають приймати обґрунтовані рішення, розробляти ефективні стратегії, підвищувати операційну ефективність та досягати бажаних цілей. Оволодіння цими методами аналізу має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності та досягнення успіху в умовах постійно мінливого бізнес-ландшафту [22].

Узгоджене використання всіх цих методів та технік дозволяє судноплавним компаніям більш повно оцінити свою ситуацію, визначити стратегічні напрями розвитку та досягти конкурентних переваг на ринку. Такий комплексний підхід є важливим для забезпечення стабільного та успішного функціонування в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Організаційно-економічні засади діяльності судноплавної компанії

Перш за все, потрібно відзначити, що внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, всі галузі економіки зазнали значних фінансових втрат та знизили свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, та і на міжнародних ринках. Судноплавні компанії України, які виконували перевезення в лінійному і трамповому судноплаванні, зазнали значних економічних порушень діяльності та втратили більшість своїх вантажопотоків. Не виключенням є і компанія «Укрферрі», на прикладі якої ми розглянемо систему бізнес-планування та перебіг економічних процесів, які були відтворені внаслідок політичної нестабільності.

ТОВ «Укрферрі» — судноплавна компанія, яка організовувала та, за умов завершення військових дій, продовжуватиме організовувати перевезення вантажів та пасажирів на регулярних лініях між Україною, Грузією та Туреччиною. У зв'язку з вищезазначеним, станом на 2024 рік, компанія призупинила свою діяльність з транспортування вантажів та пасажирів, зосереджуючись на інших видах діяльності та використовуючи цей період як поштовх до реорганізації бізнес-процесів.

Як національний перевізник України, «Укрферрі» виконує міжнародні угоди щодо експлуатації міжнародної поромної переправи. Щороку компанія перевозить понад 6 000 залізничних вагонів, 25 000 великовантажних автомобілів, 1 500 контейнерів та 35 000 пасажирів. У 2021 році, спільно з партнерами з України, Туреччини та Польщі, було створено міжнародний

мультимодальний маршрут Карасу (Туреччина) – Чорноморськ (Україна) – Славкув (Польща) [23].

Опис ключових характеристик компанії представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Ключові характеристики досліджуваної компанії

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОМПАНІЯ «УКРФЕРРІ».
Скорочена назва	ТОВ «УКРФЕРРІ»
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю.
Адреса	65014, Одеська область, місто Одеса, провулок Сабанський, будинок 4-А.
Статутний капітал	10 105 200.00 грн
Форма власності	Приватна компанія
Галузь	Водний транспорт
Гасло	Ми з'єднуємо береги!
Територія діяльності	Акваторія Чорного моря
Послуги	Вантажні та пасажирські перевезення
Співробітники	300 осіб

Джерело : складено автором на основі [23]

Види діяльності судноплавної компанії представлено такими видами робіт:

- вантажний морський транспорт (50.20);
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (46.21);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (47.11);
- пасажирський морський транспорт (50.10);
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (52.29);
- комп'ютерне програмування (62.01);
- діяльність агентств працевлаштування. (78.10) [23].

11.12.2003 р. підприємство було зареєстроване, як Приватне акціонерне товариство «Судноплавна компанія «Укрферрі». 23.11.2012 реорганізовано у Товариство з обмеженою відповідальністю «Судноплавна компанія «Укрферрі».

Наказом Міністра транспорту України І.П.Данькевича № 348 від 18 жовтня 1995 році на базі структурного підрозділу ГСК ЧМП створена судноплавна компанія «Укрферрі». Представимо життєвий цикл судноплавної компанії за допомогою побудови рисунку 2.1. задля того, аби простежити ключові періоди у зародженні, становленні, стабілізації та спаді діяльності і, в подальшому, проаналізувати зміни бізнес-процесів, що відбувались та продовжують відбуватись всередині компанії після негативних подій 24.02.2024 року.

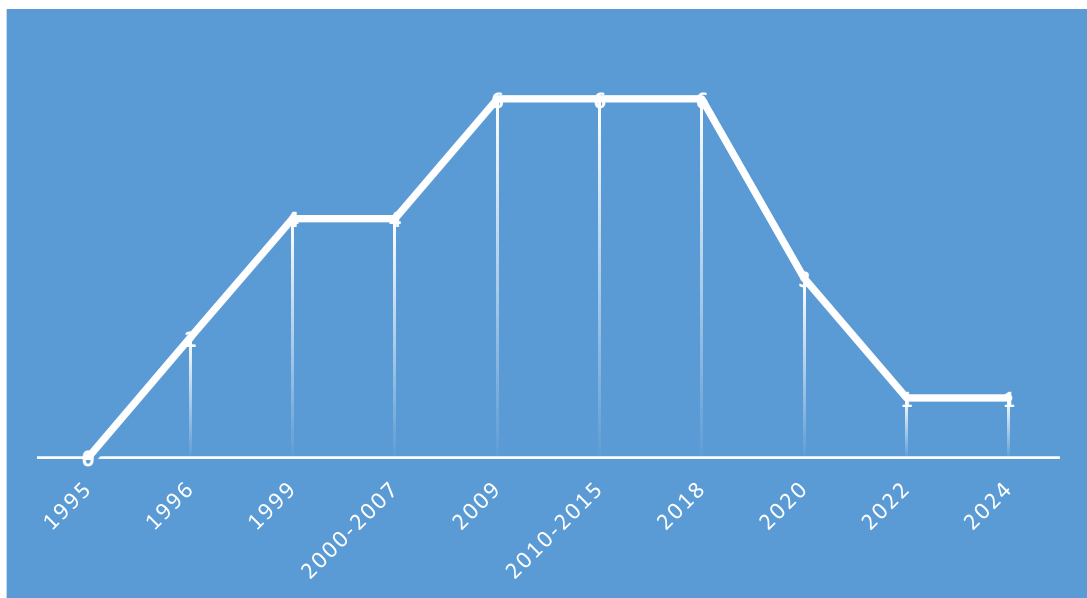


Рис. 2.1. Життєвий цикл судноплавної компанії

Джерело : створено автором за [24]

Охарактеризуємо ключові етапи життєвого циклу судноплавної компанії «Укрферрі»:

1. Заснування (утворення або народження). Судноплавна компанія «Укрферрі» була створена 18 жовтня 1995 року для розвитку поромних

перевезень на Чорному морі та інших напрямків морського торговельного судноплавства. З моменту заснування компанія експлуатувала міжнародну залізнично-автомобільну поромну переправу Іллічівськ (Україна) - Варна (Болгарія). У грудні 1996 року відкрито поромну лінію Україна - Грузія, забезпечуючи регулярне сполучення між Україною та державами Закавказзя та Центральної Азії. Відкриття цієї лінії сприяло реалізації концепції Євразійського транспортного коридору та програми ТРАСЕКА ЄС. 11 липня 1996 року компанія стала членом Міжнародної асоціації судновласників Чорноморського басейну (БІНСА).

2. Період прискореного росту та розвитку. З 1999 до 2009 року компанія продовжувала активно розвиватися. З 17 квітня 1999 року «Укрферрі» сприяла відкриттю поромного мосту в Поті (Грузія). Законом України № 1546-III від 16 березня 2000 року компанія отримала статус «призначеного підприємства» для спільної експлуатації поромної переправи Варна - Іллічівськ - Поті/Батумі. У травні 2001 року відкрито залізнично-автомобільну поромну лінію Іллічівськ (Україна) - Деріндже (Туреччина). З березня 2009 року компанія інвестувала кошти в будівництво залізничного поромного термінала в порту Керч і організувала регулярні перевезення між Керчем та Поті/Батумі [24].

3. Період стабілізації діяльності. У період з 1995 по 2010 рік судна «Укрферрі» виконували спецрейси з доставки миротворчих контингентів України до ряду країн Європи, Азії та Африки. Розвивалися напрямки Констанца – Батумі, Батумі – Самсун – Чорноморськ. Компанія невпинно шукала нові напрямки і вантажопотоки у Чорному та Середземному морях. На лініях компанії почали працювати нові судна – «Vilnius» і «Kaunas», також відкрито нову лінію Чорноморськ - Карасу – Чорноморськ.

4. Спад активності. У 2020 році, відзначаючи своє 25-річчя, компанія брала активну участь в евакуації громадян України у зв'язку з епідемією COVID-19 і надавала благодійну допомогу лікарям. Проте, обсяги обробки

вантажів скоротилися, штат співробітників зменшився, а фінансові результати погіршилися.

5. Занепад діяльності. Після карантинних обмежень 2020 року компанія намагалася диверсифікувати доходи, відкривши новий напрямок – зернотрейдинг. Однак, це не покращило бізнес-процеси, а лише переорієнтувало діяльність на торгівлю зерновими. Внаслідок російського вторгнення на територію України у 2022 році, компанія припинила експлуатацію суден для міжнародних перевезень через блокаду портів та небезпеку в акваторії Чорного та Азовського морів. На даний момент діяльність компанії сфокусована на консалтингу, внутрішніх перевезеннях та логістиці [25].

Задля того, аби в подальшому проаналізувати бізнес-процеси, які відбувались та відбуваються всередині компанії, необхідно провести аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Судноплавна компанія «УКРФЕРРІ» за даними фінансової звітності компанії (Додатки А-В). Оскільки останнім роком, коли компанія подавала фінансову звітність, був 2022 фінансовий рік – розглядатимемо показники останніх років діяльності перед зміною напрямку ведення бізнесу.

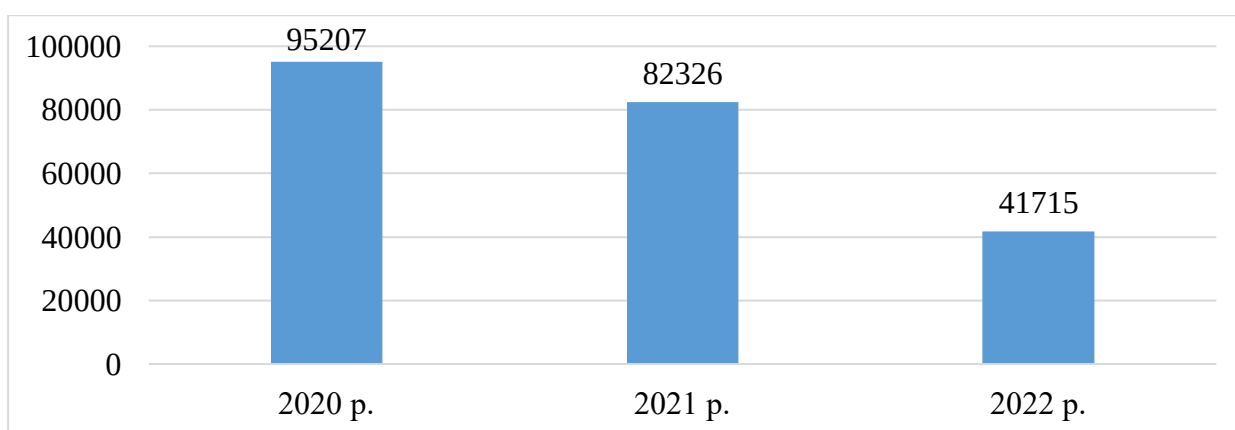


Рис. 2.2. Динаміка суми активів ТОВ «Судноплавна компанія «УКРФЕРРІ», тис. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Загальна сума активів компанії ТОВ «Судноплавна компанія «УКРФЕРРІ» зменшилася у 2022 р. на 40611 тис. грн або на 50,67% та становила 41715 тис. грн. Зменшення спостерігалось за всіма статтями активу компанії. Зменшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги становило 22428 тис. грн. Також зменшилася сума основних засобів на 278 тис. грн.

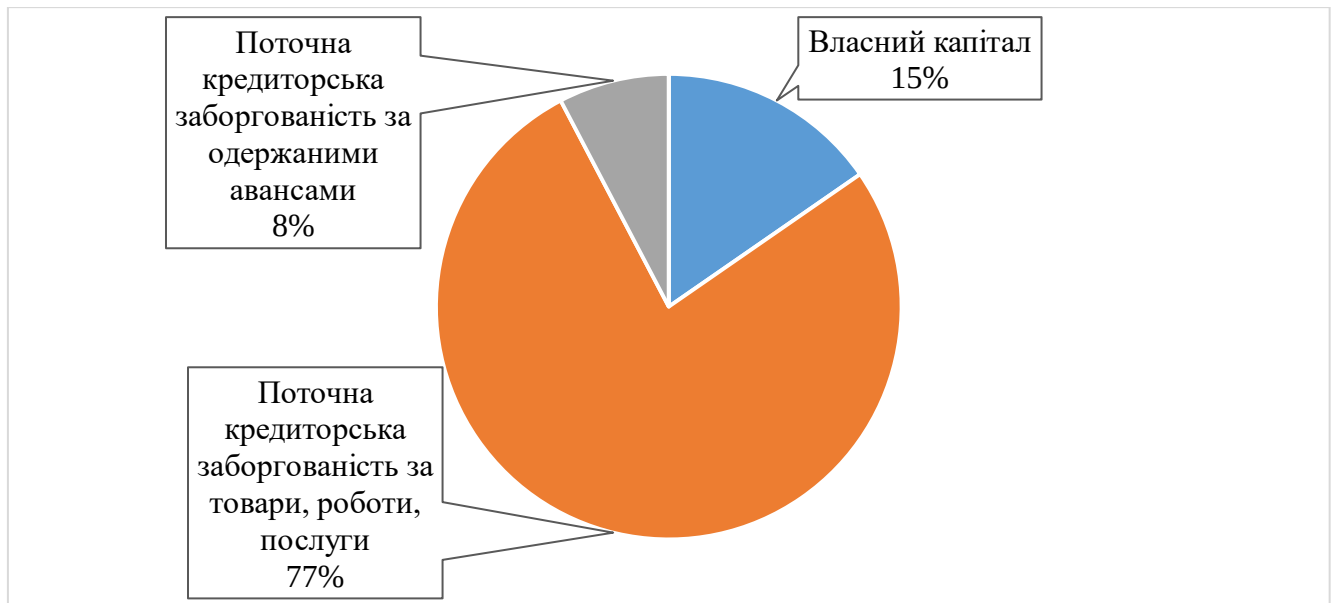


Рис. 2.3. Структура капіталу судноплавної компанії, %

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Зменшення пасивів, тобто суми капіталу судноплавної компанії на 40611 тис. грн зумовлене непокритими збитками діяльності. Також на 28704 тис. грн. знизилася поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Збільшувалась фінансова залежність судноплавної компанії від зовнішніх джерел фінансування. Власний капітал компанії знизився вдвічі до 6400 тис. грн. Тобто в діяльності керівництвом судноплавної компанії не було збережено статутного капіталу, а через збитки, джерелом фінансування активів компанії здебільшого є поточні зобов'язання. В структурі пасивів переважали поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Доля власного капіталу судноплавної компанії становила 15%.

Грошовою формою підсумків діяльності судноплавної компанії є фінансові результати.

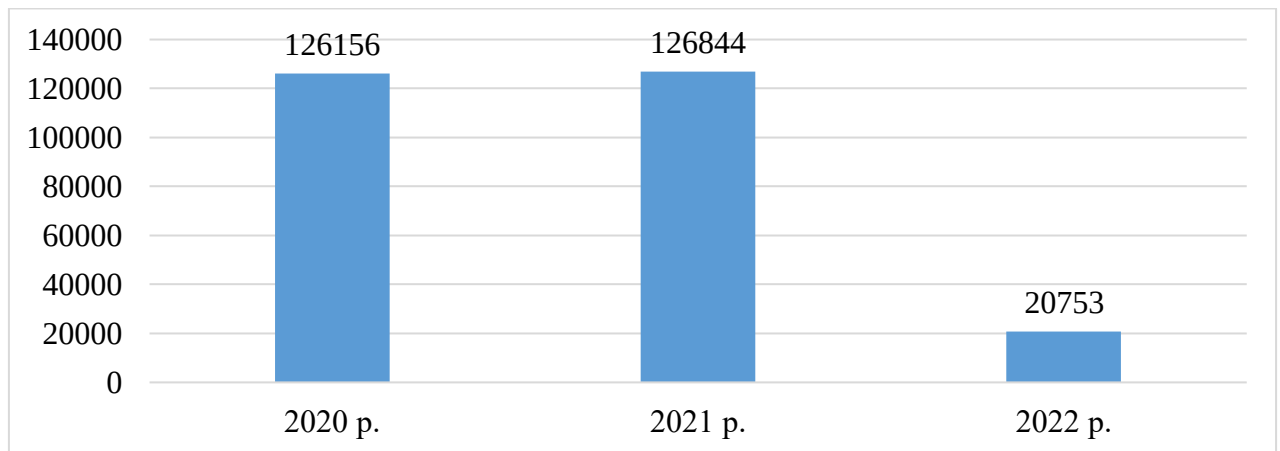


Рис. 2.4. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Сума виручки від реалізації судноплавної компанії в 2021 р. становила 126844 тис. грн., а в 2022 р. зменшилася на 106091 тис. грн., або на 16,36% і склала 20753 тис. грн.

В структурі виручки від реалізації судноплавної компанії валовий прибуток становив у 2020 р. 50,10%, а у 2021 р. – 27,14%. Частка собівартості зросла до 72,86%. Значно зросла абсолютна сума інших операційних витрат, які у 2021 р. склали 75,47% до рівня виручки. Чистий збиток від діяльності судноплавної компанії у 2021 р. перевищив суму виручки від реалізації. Фінансові результати судноплавної компанії погіршилися, діяльність була збитковою.

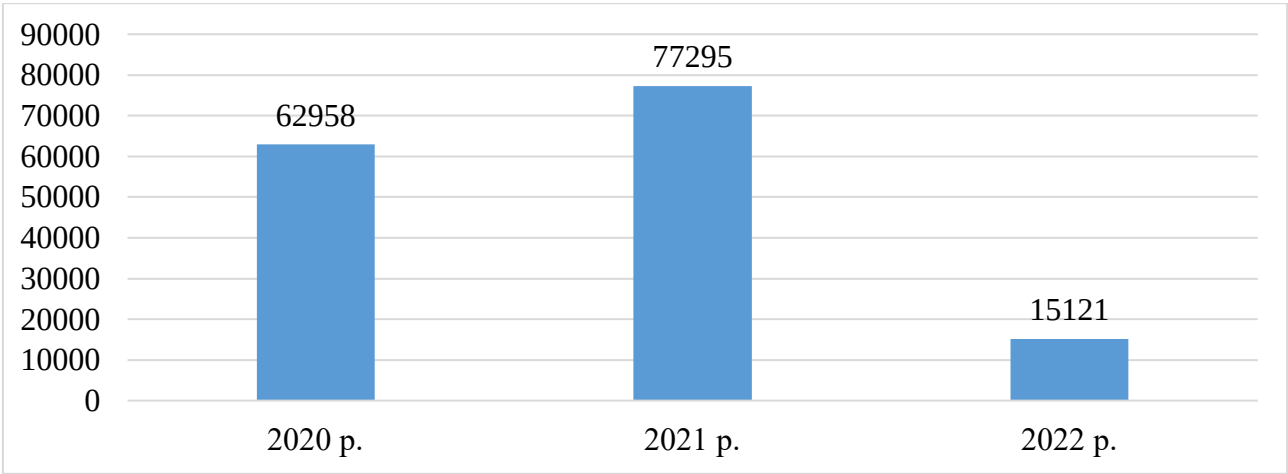


Рис. 2.5. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн

Джерело: розроблено автором за даними [26]

При цьому собівартість реалізованих послуг зменшилася на 19,56%, що призвело до зниження валового прибутку з 49549 тис. грн в 2021 р. до 5632 тис. грн в 2022 р. Інші операційні доходи зросли на 8033 тис. грн та склали 15662 тис. грн. Зменшилися адміністративні витрати. Але зросли інші операційні витрати з 7629 тис. грн до 15662 тис. грн. Це призвело до збільшення суми збитків від операційної діяльності судноплавної компанії на 27249 тис. грн.

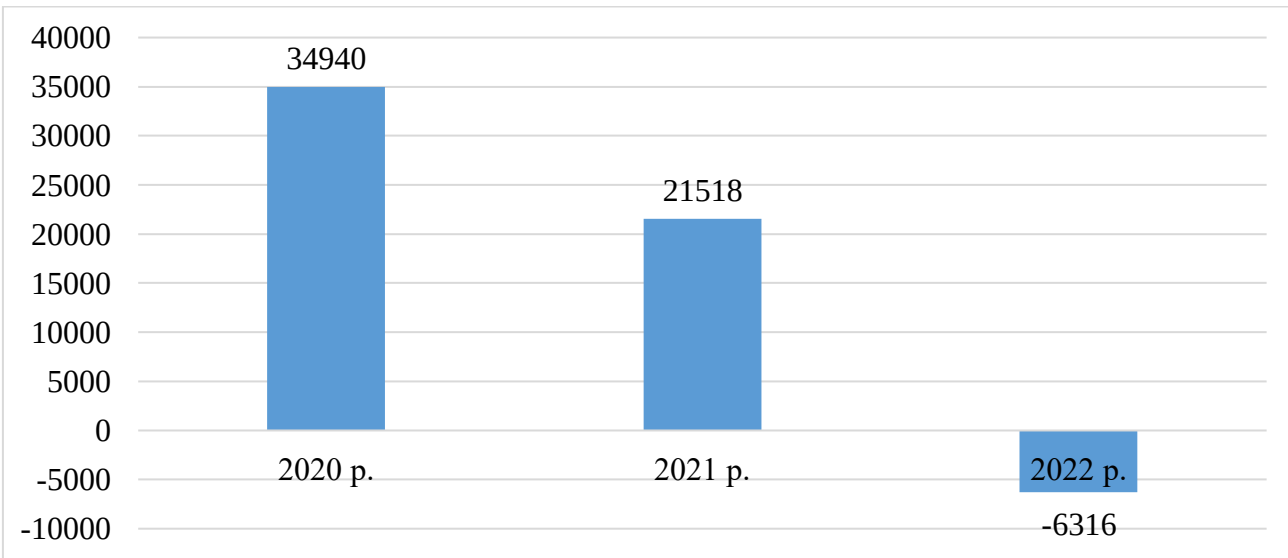


Рис. 2.6. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис.грн

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Чистий фінансовий результат: збиток в 2022 р. становив 6316 тис. грн. Діяльність судноплавної компанії в 2022 р. була не ефективною і збитковою. Таким чином, основним недоліком судноплавної компанії була збитковість діяльності.

Для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони компанії, поточні можливості та майбутні загрози, можемо провести SWOT-аналіз компанії. Він представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз судноплавної компанії

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
– Вигідне географічне розташування портів, що забезпечує зв'язок з основними промисловими регіонами. – Потужна залізнична та автомобільна інфраструктура між основними центрами. – Диверсифікація флоту за різними класами та висока потужність флоту. – Розвинена високоефективна інфраструктура портів і складські площі. – Відмінна репутація у сфері судноремонту, з можливістю проведення ремонтів різної складності для річкових і морських суден, буксирів, барж, яхт та прогулянкового флоту.	– Відсутність можливості реалізації послуг з перевезення вантажів. – Збитковість діяльності внаслідок зростання операційних витрат. – Високі витрати на утримання та ремонт флоту власних суден. – Сильна конкуренція в сегменті контейнерної логістики. – Значний ступінь зносу основних фондів та їх моральна застарілість. – Низька якість місцевих автомобільних доріг. – Застаріле обладнання, що потребує технічного переоснащення для судноремонтної інфраструктури. – Вузька маркетингова діяльність компанії. – Ефективність та швидкість перевезень залежить від сезону.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
– Розширення реалізації зернотрейдингу.	– Зростання податків і мит. – Зниження рівня цін. – Підвищення темпів інфляції.

– Акцент діяльності на транспортуванні вантажів внутрішніми водними шляхами. – Повна переорієнтація контейнерних перевезень з залізничних/автомобільних на річкові. – Розширення спеціалізації судноремонтних заводів компанії. – Вдосконалення перебігу бізнес-процесів внаслідок перегляду бізнес-плану.	– Валютні коливання, особливо курсу долара. – Несприятлива економічна та політична ситуація в країні. – Посилення основних конкурентів у транспортній галузі.
---	---

Джерело: розроблено автором за даними [23-27]

Із усіх факторів, які негативно впливають на поточну діяльність судноплавної компанії доцільно виділити, перш за все, фінансово-економічну нестабільність в державі, яка спричинена нестабільністю політичної та економічної ситуації (підвищення темпів інфляції та девальвації національної валюти). Недоліки в організації роботи судноплавної компанії викликані проблемою управління у результаті впливу таких факторів:

- логістика протиставляється експедуванню;
- функції управління систематизовані;
- флот потребує оптимізації та оновлення;
- необхідне впровадження нових підрозділів до служби технічної експлуатації;
- постає необхідним прийняття управлінського рішення щодо фокусування на внутрішніх водних перевезеннях;
- запровадження ефективної системи з координації діяльності по відновленню діяльності в сфері мореплавства та судноплавства.

Внаслідок акценту керівництва компанії на проблемному полі роботи, вірогідним буде: розвиток мережі поставок та обслуговування, збільшення обсягів внутрішньої та, внаслідок припинення військових дій, міжнародної торгівлі, створення внутрішньої системи водних сполучень (в тому числі інтермодальних), створення інформаційних хабів для управління роботою

глобальної логістичної мережі судноплавної компанії задля відновлення діяльності в оперативній перспективі.

Отже, можемо підбити короткий підсумок стосовно поточного економіко-організаційного стану судноплавної компанії: внаслідок повномасштабного вторгнення, судноплавні компанії були змушені припинити свою зовнішньо-економічну діяльність та сфокусуватись на інших видах діяльності задля покриття операційних витрат. Досліджувана судноплавна компанія не переорієнтувала свої транспортні та вантажні потоки на внутрішній ринок, в результаті чого зазнала збитковості діяльності та втратила гармонійність своїх бізнес-процесів.

2.2. Система бізнес-планування компанії та її складові

Бізнес-план судноплавної компанії «Укрферрі» являється робочим інструментом, який використовується і в більшості сфер підприємницької діяльності. Бізнес-план дає опис функціонування підприємства, визначає способи досягнення мети, поставленої керівництвом. Також у бізнес-плані відображаються способи отримання прибутку. Грамотно розробивши бізнес-план, можна досягти зростання географічної присутності, стабілізації діяльності досліджуваної компанії та, в цілому, ефективно спланувати її діяльність за умов нестабільності політичної ситуації та «паузи» у здійсненні транспортування вантажів на міжнародних морських шляхах.

Титульний лист бізнес-плану містить інформацію про назву, адресу організації, засновників, вартість та терміни реалізації проекту. Тобто наводяться лише загальні дані.

Наступним розділом є резюме. У цьому розділі передбачається проведення комплексної оцінки ефективності реалізації проекту. Оцінюється вигідність та ризикованість проекту для подальшої платоспроможності організації.

Система бізнес-планування у судноплавній компанії передбачає розроблення таких розділів:

- 1) план ефективного використання виробничих ресурсів;
- 2) план дій із управління операційним процесом;
- 3) план заходів із управління якістю наданих послуг;
- 4) фінансовий план компанії;
- 5) план управління соціальним розвитком компанії [28].

Кожен із зазначених розділів складають із зазначенням виконавців, за видами робіт, термінами виконання та визначенням уповноважених за контролем перебігу бізнес-процесів. Ці розділи служать основою планування ефективності виробництва. Дієвість і результативність даного процесу відображається у показниках ефективності діяльності судноплавної компанії.

Укрупнені бізнес-процеси судноплавної компанії «Укрферрі» представлені на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Укрупнені бізнес-процеси судноплавної компанії

Джерело: розроблено автором за даними [27, 28]

В операційному блоці бізнес-плану обґрунтовується вибір операційного процесу, характеризується забезпеченість компанії всіма видами ресурсів. Актуальне бізнес-планування судноплавної компанії повинне базуватись на принципах надання ефективних, конкурентоспроможних, які відповідають

міжнародним стандартам якості і безпеки, послуг в області перевезень для забезпечення потреб клієнтів на внутрішньому ринку.

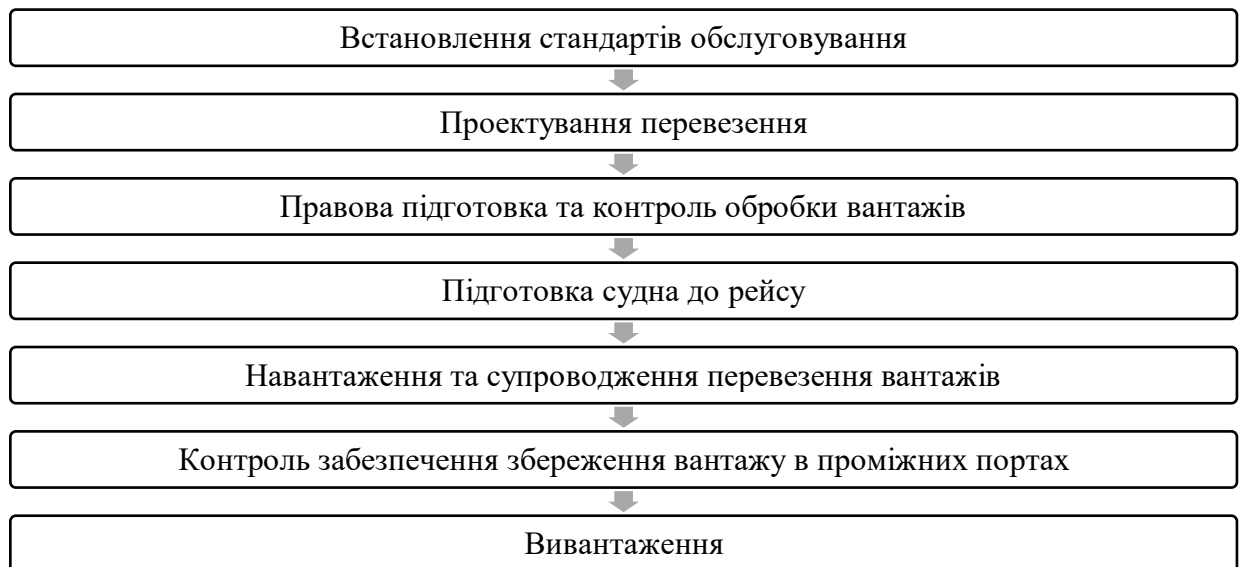


Рис. 2.8. Забезпечуючі бізнес-процеси судноплавної компанії

Джерело: розроблено автором за даними [27-28]

Вдосконалення бізнес-плану досліджуваної судноплавної компанії необхідно розглядати через призму сфери логістики, основними факторами розвитку якої є персонал та тенденції внутрішньої торгівлі.

Наступним є фінансовий план. Фінансовий план – це такий розділ бізнес-плану, який присвячений фінансовому плануванню, аналізу потенціалу та економічного стану організації в даний момент часу, аналізу інвестиційного ризику, обґрунтування реальності досягнення цілей у майбутньому та подальші перспективи реалізації проекту. Оскільки в попередньому пункті нами було виділено те, що у 2022 році компанія зазнала фінансових збитків, можемо також відзначити, що фінансовий план компанії потребує перерозгляду з метою переорієнтації інвестицій на модернізацію існуючого флоту, закупівлю флоту суден для внутрішніх морських перевезень та розширення складів для ефективної реалізації зернотрейдінгу.

Останній розділ бізнес-плану називається «Оцінка ефективності проекту та ризиків його реалізації». В актуальних умовах, керівництву компанії варто

також відредагувати цей розділ бізнес-плану, оскільки, операційний план зазнає модифікувань, а фінансові ризики є досить високими внаслідок запровадження політики переорієнтації діяльності.

2.3. Аналіз ефективності існуючої системи бізнес-планування в судноплавній компанії

Для того, щоб здійснити аналіз ефективності існуючої системи бізнес-планування, спершу окреслимо проблемне поле діяльності судноплавної компанії (рисунок 2.9.).

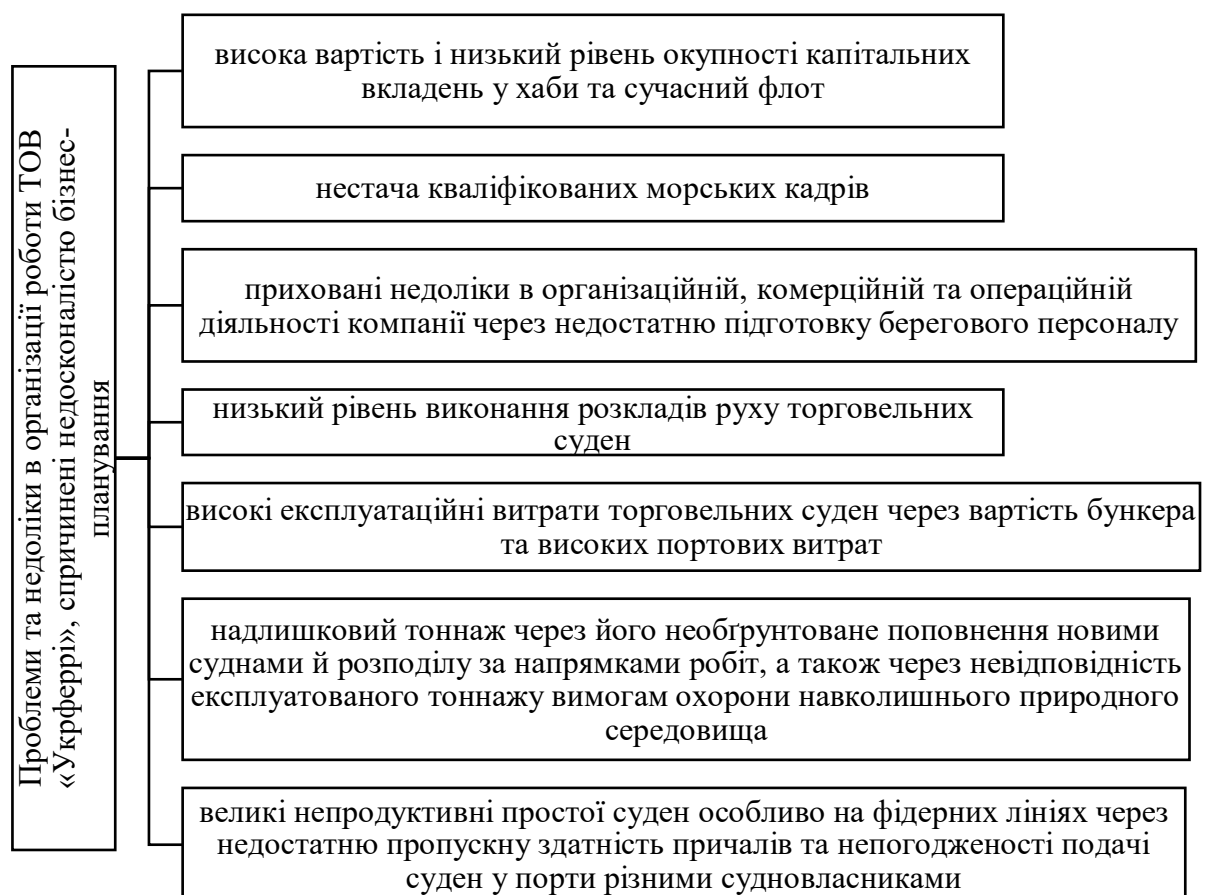


Рис. 2.9. Проблеми та недоліки в організації роботи судноплавної компанії, спричинені недосконалістю бізнес-планування в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором за даними [27-29]

З урахуванням несприятливої економічної та політичної ситуації, керівництво судноплавної компанії має поставити на меті формування оптимальної вантажної бази перевезень для флоту, освоєння нових внутрішніх ринків транспортних послуг, залучення нової клієнтської бази і партнерів із внутрішнього судноплавного бізнесу задля того, аби поновити свою діяльність та активізувати наступний етап життєвого циклу компанії – відродження.

Керівництву досліджуваної судноплавної компанії необхідно ставити наступні цілі в області якості надання послуг, за умови надання послуг на внутрішньому ринку:

- мінімізація наслідків ведення воєнних дій і залучення нового вантажопотоку;
- для скорочення на утримання застарілого флоту – своєчасна підготовка всіх необхідних документів на списання та його подальшу реалізацію;
- вивільнення фінансових ресурсів та придбання флоту для внутрішніх річкових перевезень;
- збереження та зміцнення присутності флоту та під прапором України на ринку дунайських перевезень шляхом підтримки довгострокових партнерських відносин з клієнтами;
- забезпечення технічного, технологічного, екологічного змісту флоту на рівні згідно з прийнятими стандартами міжнародного судноплавства;
- залучення, формування штату, розвиток та підвищення лояльності персоналу компанії;
- мотивація персоналу компанії до виконання планових показників і поставлених завдань з стабілізації та відновлення діяльності;
- використання сучасних інноваційних та науково-технічних розробок в частині автоматизації діловодства та документообігу компанії
- підвищення результативності системи менеджменту якості відповідно до вимог Міжнародного стандарту ISO 9001: 2008.

Після визначення цільової спрямованості діяльності судноплавної компанії в умовах відновлення діяльності, зазначимо основні блоки бізнес-плану, які потребують подальшого удосконалення:

- розвиток технологій, диджиталізація та інновації в судноплаванні;
- конкурентна ситуація та розподіл вантажопотоків;
- запровадження контейнеризації;
- оптимальне управління логістичними процесами;
- фінансові вимоги та ризики;
- маркетингова політика;
- екологічні вимоги та сталість;
- регулювання та безпека.

Обґрунтування напрямків вдосконалення основних розділів поточного бізнес-плану судноплавної компанії зображено на рисунках 2.10.-2.13.

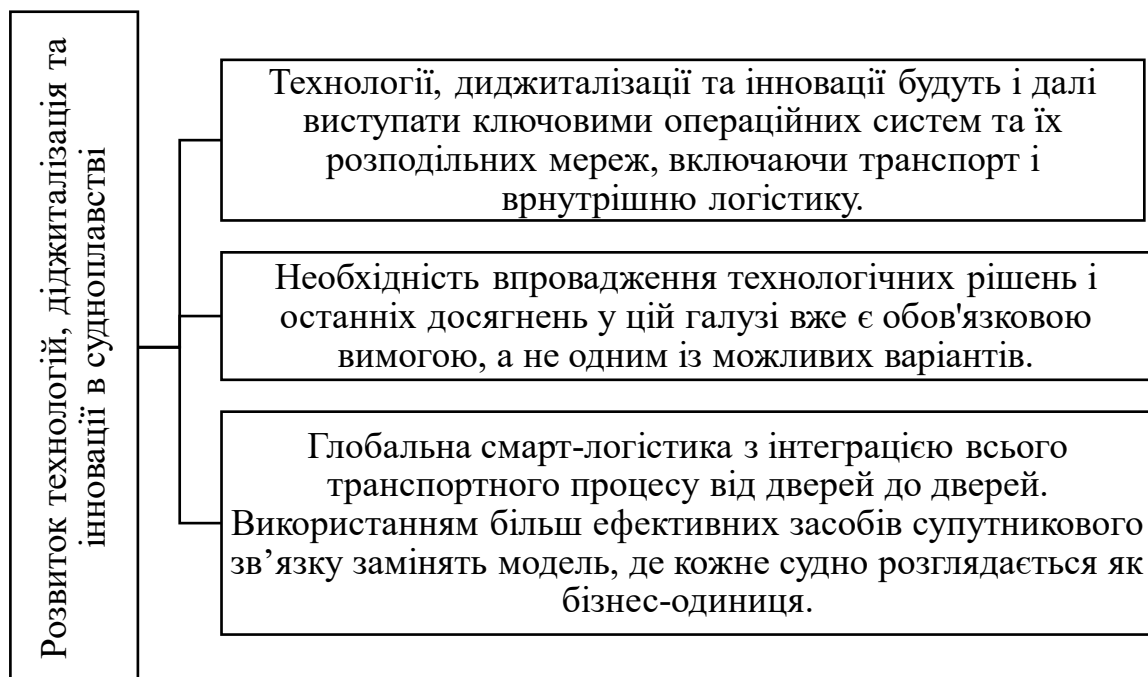


Рис. 2.10 Обґрунтування доцільності удосконалення блоку бізнес-плану з питань розвитку технологій, диджиталізації та інновацій

Джерело: створено автором за [27-29]

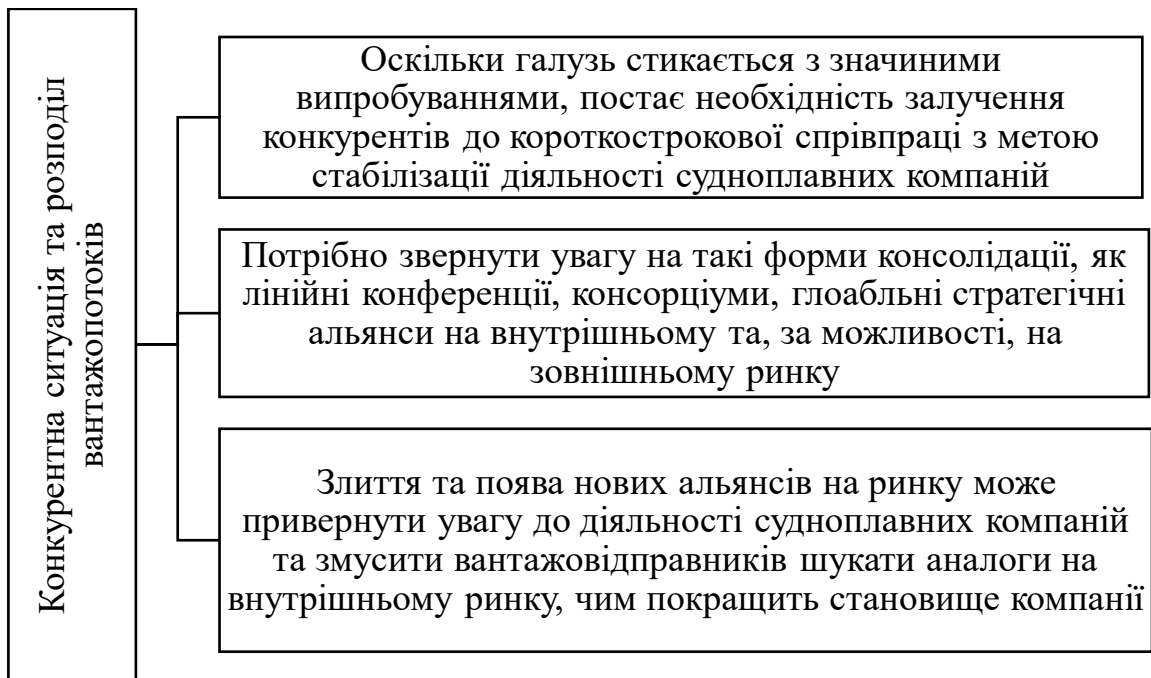


Рис. 2.11. Обґрунтування доцільності удосконалення блоку бізнес-плану з питань конкурентної ситуації та розподілу вантажопотоків

Джерело: створено автором за [27-29]

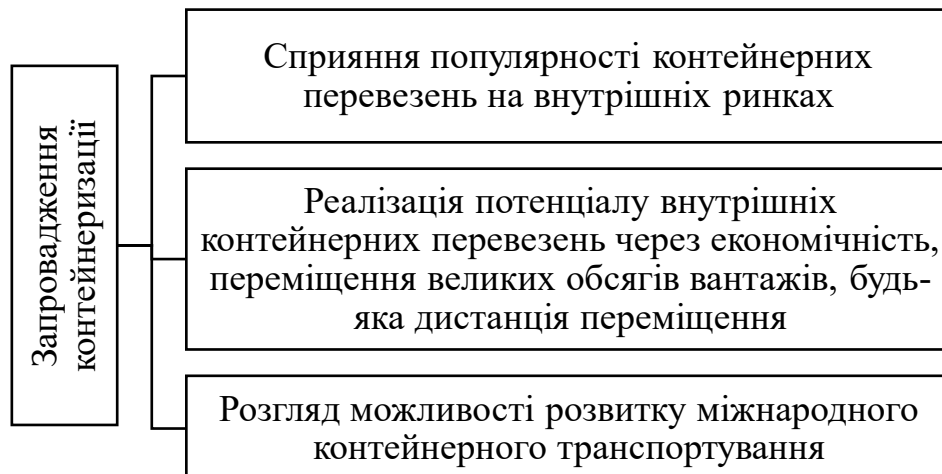


Рис. 2.12. Обґрунтування доцільності удосконалення розділу бізнес-плану з питань запровадження контейнеризації

Джерело: створено автором за [27-29]

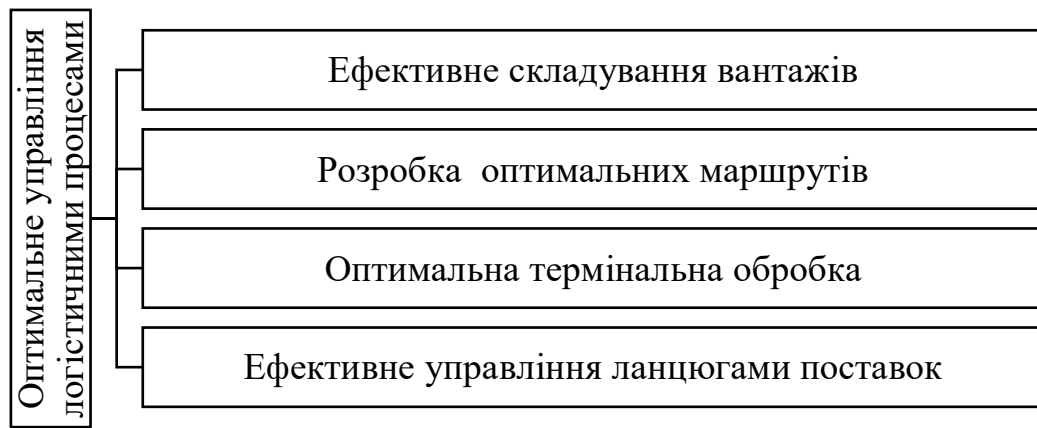


Рис. 2.13. Обґрунтування доцільності удосконалення розділу бізнес-плану судноплавної компанії з питань оптимального управління логістичними процесами

Джерело: створено автором за [27-29]

Обґрунтування доцільності удосконалення розділу бізнес-плану судноплавної компанії з питань фінансових вимог та ризиків полягає у:

- потребі судноплавної компанії в значних фінансових ресурсах для придбання та обслуговування суден, оплати праці екіпажів, підготовці та запуску операційних процесів;
- політичні обмеження, військові конфлікти, наслідки впливу пандемії та непередбачувані події потребують фінансових ресурсів на реалізацію кризового менеджменту та антикризового управління;
- діяльність судноплавної компанії пов'язана з великими обсягами інвестицій, високими операційними витратами, необхідністю залучення боргового фінансування, складним фінансовим плануванням і ризиками, які виникають через волатильність фрахтових ставок, цін на паливо, енергоносії, зміни у кон'юнктурі фінансових ринків, зміни підходів до кредитно-фінансового регулювання, валютних курсів тощо.

Також, слід обґрунтувати необхідність вдосконалення блоку «маркетингова політика» бізнес-плану: беззаперечно, після «повернення» на національний ринок, з метою залучення нових клієнтів, відновлення попиту з боку існуючої клієнтської бази та з урахуванням свіжого погляду на діяльність

компанії, постає необхідність проведення ребрендингу компанії та проведення низки маркетингових заходів. Необхідно залучити маркетингових спеціалістів для розробки нового логотипу компанії, створення рекламних банерів та запровадження інтернет-реклами на доступних ресурсах та у месенджерах, яка б охоплювала зацікавлену аудиторію. Аудиторія: власники вантажу, який транспортується внутрішніми шляхами; фермери (які зацікавлені у переміщенні великих обсягів продовольчих ресурсів в інші регіони); вантажовласники, які планують перевезення вантажів до інших країн через порти України.

Обґрунтування доцільності удосконалення розділу бізнес-плану судноплавної компанії з питань екологічних вимог та сталості полягає у:

- розробці екологічних планів та оцінці впливу своєї діяльності на довкілля, спрямованості екологічної політики на дотримання стандартів та вимог, а також на збереження навколишнього середовища;
- необхідності дотримання вимог щодо зменшення викидів забруднюючих речовин, використання екологічно чистих сортів пального, технологій обробки вантажів, контролю за викидами шкідливих речовин у воду та повітря;
- приділення достатньої уваги зменшенню негативного впливу на річкові, морські та океанічні води, з кожним роком приділяючи більше уваги екологічному пальному та мазуту.

Обґрунтування доцільності удосконалення розділу бізнес-плану з питань регулювання та безпеки полягає у:

- врахуванні міжнародних та національних норм регулювання, а також забезпеченні високого рівня безпеки та якості перевезення;
- підвищенні ролі стандартів та функціональної сумісності: необхідно забезпечити порівнянність даних і стандартизацію типів суден, ключових показників ефективності, визначень та параметрів;
- поліпшенні підключеності суден і портів до інформаційно-комунікаційних мереж та їх подальшої інтеграції в такі мережі робить високо

пріоритетним завдання здійснення і посилення заходів, спрямованих на забезпечення кібербезпеки.

Після обґрунтування доцільності вдосконалення усіх розділів бізнес-плану судноплавної компанії, з метою відновлення діяльності з транспортування вантажів на внутрішніх шляхах, судноплавної компанії доцільно переглянути всі бізнес-процеси. Необхідно переглянути бізнес-план з метою скорочення інвестиційного потоку на короткострокові та середньострокові не критичні бізнес-проекти, рентабельність яких, з урахуванням дисконтування потоків, у нових реаліях виявиться нижчою за вартість позикового капіталу на ринку.

Метод експертного опитування передбачає залучення експертів для проведення оцінювання ефективності діючої системи бізнес-планування. У нашому випадку було залучено 10 експертів. Експертна група складалася з керівників і спеціалістів планово-економічних відділів, відібраних за спеціально розробленою процедурою. Для оцінки їм було подано закодовані плани різних компаній, і було складено анкету, де кожен пункт відповідає певному розділу плану (Додаток Г). Ефективність планування пропонувалося оцінювати за різними критеріями.

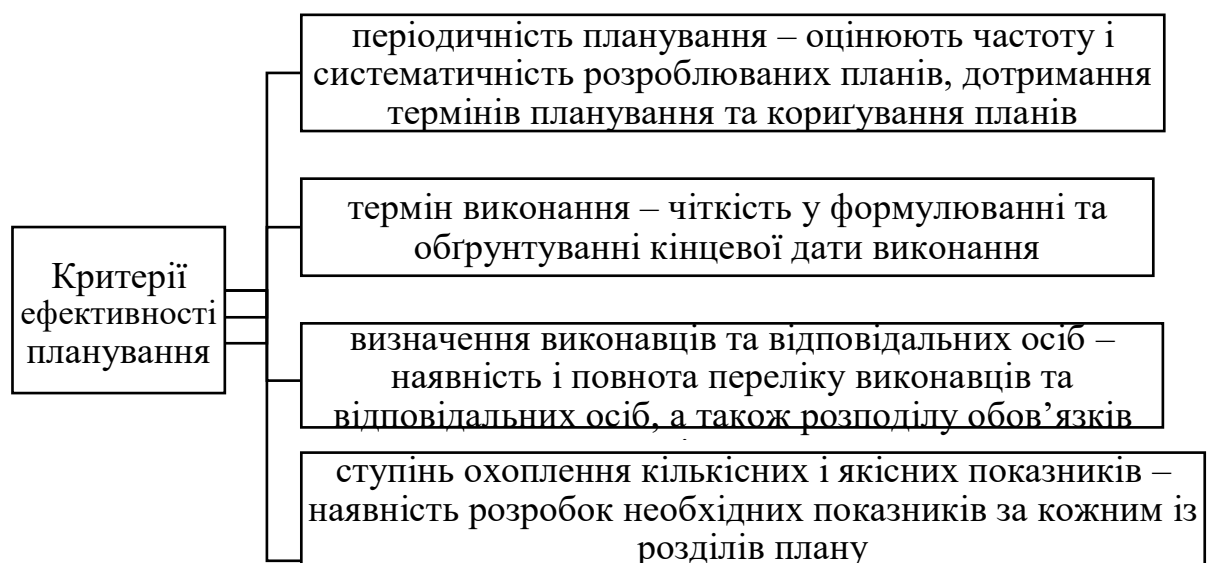


Рис. 2.14. Критерії ефективності бізнес-планування

Джерело: створено автором за [30]

Підсумки оцінювання ефективності планування в досліджуваній компанії представлено на рис. 2.15.

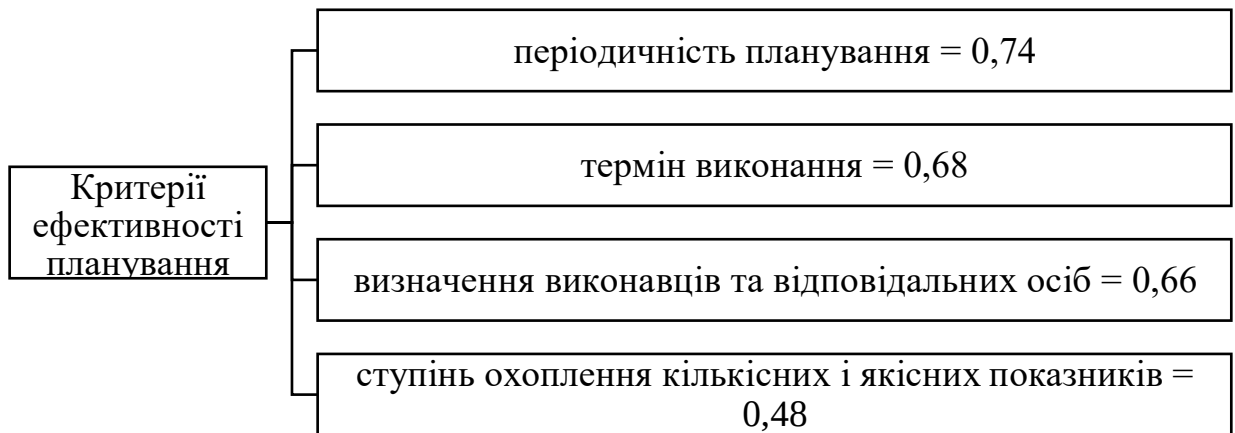


Рис. 2.15. Узагальнюючі дані по компанії за підсумками оцінювання

Джерело: розроблено автором за даними [23-29]

Дані рис. 2.15 показують, що в компанії були нечітко визначені терміни виконання планів; не було встановлено коло виконавців завдань та осіб, відповідальних за їх реалізацію; показники, необхідні для обґрунтування планових завдань, не розраховуються повністю.

Таким чином, керівництву судноплавної компанії, яка заходиться в стані занепаду діяльності та як компанії з низьким коефіцієнтом ефективності планування, необхідно переглянути процес розробки планів і усунути визначені слабкі місця за кожним критерієм оцінювання [30]. Удосконалення планування в цьому контексті дозволить поліпшити процес управління ефективністю надання послуг загалом та допоможе відновити попередні конкурентні позиції – спочатку – на внутрішньому ринку, а після війни – і на зовнішньому.

Розробка бізнес-плану є обов'язковою частиною стратегічного планування розвитку судноплавної компанії. Цей документ має містити план освоєння нових напрямів у визначений проміжок часу, з урахуванням етапу життєвого циклу компанії.

РОЗДІЛ 3 **РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ** **ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В** **СУДНОПЛАВНІЙ КОМПАНІЇ**

3.1. Визначення стратегічних напрямків діяльності компанії

На основі аналізу цілей, проблемного поля, перспектив діяльності та оцінки ефективності бізнес-планування досліджуваної судноплавної компанії, з урахуванням відновлення діяльності та переходу до стадії «відродження» на ринку транспортно-логістичних послуг нашої країни в умовах війни, можемо визначити наступні стратегічні напрямки діяльності. Їх зображено на рисунку 3.1.

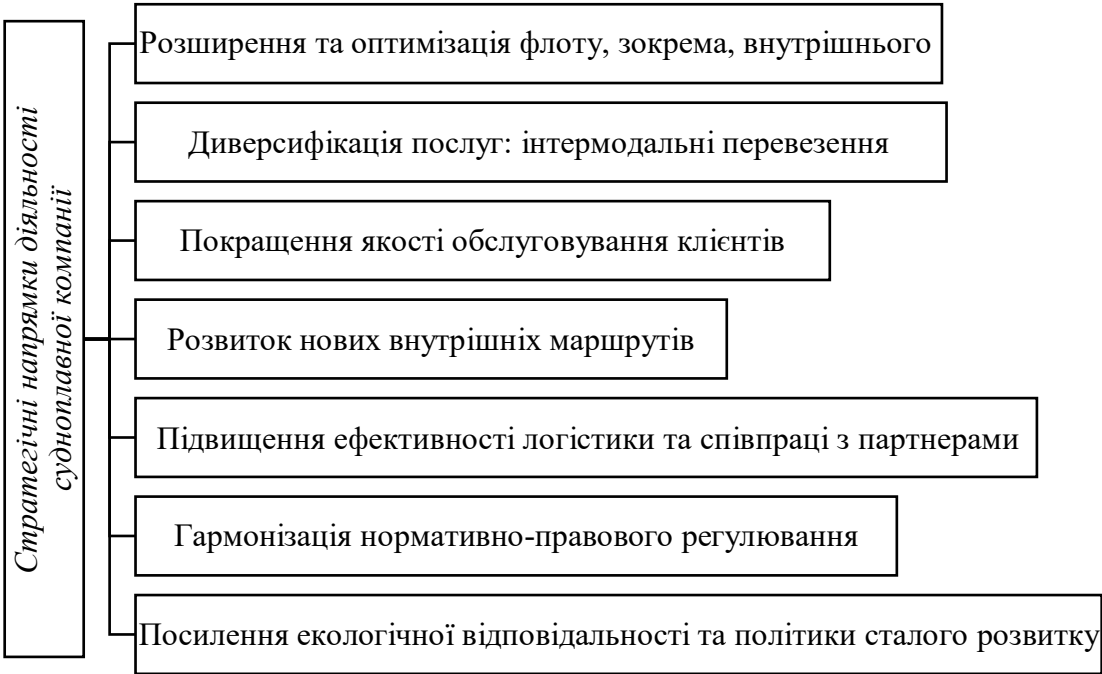


Рис. 3.1. Стратегічні напрямки діяльності судноплавної компанії

Джерело : створено автором на основі [23-29]

Реалізація цих стратегічних напрямків допоможе судноплавній компанії відновити свою діяльність з транспортування вантажів та пасажирів, зміцнити свої позиції на ринку морських контейнерних перевезень, забезпечити стійкий розвиток та підвищити ефективність своєї діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Детальніше розглянемо суть кожного з виокремлених стратегічних напрямків та складові процесу реалізації стратегічних напрямків. Цей алгоритм зображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Складові реалізації стратегічних напрямків діяльності ТОВ «Укрферрі»

Стратегічний напрямок	Суть	Складові процесу реалізації
Розширення та оптимізація флоту	Підвищення ефективності та екологічності перевезень шляхом модернізації та збільшення флоту	Оцінка поточного стану флоту; інвестування в нові судна; впровадження екологічно чистих технологій; підвищення кваліфікації екіпажу.
Диверсифікація послуг	Розширення спектру послуг та розвиток нових напрямків обслуговування	Аналіз ринку для виявлення нових можливостей; розробка нових послуг маркетингова кампанія для просування нових послуг підготовка персоналу.
Покращення якості обслуговування	Підвищення задоволеності клієнтів через поліпшення якості наданих послуг	збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів впровадження стандартів якості; навчання персоналу; впровадження системи управління якістю.
Розвиток нових морських маршрутів	Розширення географії перевезень та оптимізація існуючих маршрутів	Дослідження нових маршрутів перемовини з портами та іншими логістичними партнерами; оцінка економічної доцільності нових маршрутів; маркетингові заходи.

Продовження таблиці 3.1.

Ефективна логістика та співпраця з партнерами	Вдосконалення логістичних в та стратегічне партнерство з іншими учасниками ринку	Аналіз існуючих логістичних процесів; впровадження новітніх логістичних технологій; встановлення та розвиток партнерських відносин; оптимізація ланцюга постачання.
Гармонізація нормативно-правового регулювання	Адаптація внутрішніх процедур до міжнародних стандартів	Аналіз чинних нормативно-правових вимог; впровадження змін у внутрішні процедури; навчання персоналу; аудит та моніторинг відповідності.
Екологічна відповідальність та сталий розвиток	Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та відповідність вимогам сталого розвитку	Впровадження екологічних технологій; енергозбереження та зменшення викидів; сертифікація за екологічними стандартами; розробка екологічних програм.

Джерело : створено автором

Успішна реалізація стратегічних напрямків вимагає систематичного підходу, що включає оцінку поточного стану, інвестування в нові технології, розширення спектру послуг та покращення якості обслуговування. Також, важливо адаптувати внутрішні процедури до міжнародних стандартів, встановити ефективну логістику та забезпечити екологічну відповідальність. Розробка та реалізація цих стратегій допоможуть судноплавній компанії відродити свою діяльність на українському ринку.

Очікувані переваги та результати впровадження алгоритму реалізації стратегічних напрямків діяльності судноплавної компанії зображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Очікувані переваги та результати від реалізації алгоритму фокусування на стратегічних напрямках діяльності

Напрямки	Переваги	Результати
Підвищення ефективності та екологічності перевезень	Зменшення експлуатаційних витрат, зниження впливу на навколишнє середовище, покращення репутації компанії.	Сучасний флот, відповідність міжнародним екологічним стандартам, зростання кількості клієнтів, зацікавлених в екологічно відповідальних перевезеннях
Розширення спектру послуг та розвиток нових маршрутів обслуговування	Залучення нових клієнтів, диверсифікація доходів, зниження ризиків залежності від одного виду послуг.	Зростання ринкової частки, підвищення доходів, покращення конкурентних позицій.
Підвищення задоволеності клієнтів через поліпшення якості наданих послуг	Збільшення лояльності клієнтів, покращення репутації, зростання обсягів замовлень.	Зменшення кількості скарг, підвищення повторних замовлень, позитивні відгуки та рекомендації клієнтів.
Розширення географії перевезень та оптимізація існуючих маршрутів	Доступ до нових ринків, зменшення витрат на перевезення, покращення логістики.	Збільшення обсягів перевезень, зростання доходів, підвищення ефективності операцій.
Вдосконалення логістичних процесів та партнерство з іншими учасниками на ринку	Підвищення ефективності ланцюга постачання, зниження витрат, покращення взаємодії з партнерами.	Оптимізація витрат, зменшення часу доставки, покращення співпраці з партнерами.
Адаптація внутрішніх процедур міжнародних стандартів до	Підвищення довіри з боку міжнародних партнерів, забезпечення відповідності правовим нормам.	Зменшення ризиків правових проблем, покращення корпоративної культури, зростання можливостей для міжнародного співробітництва.

Продовження таблиці 3.2.

Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та відповідність вимогам сталого розвитку	Підвищення екологічної відповідальності, зменшення екологічних витрат, покращення репутації компанії.	Отримання екологічних сертифікатів, зростання кількості екологічно свідомих клієнтів, зменшення екологічних штрафів.
---	---	--

Джерело : розробка автора

Фокусування на стратегічних напрямках діяльності та забезпечення виконання всіх складових пунктів дозволить судноплавній компанії відновити довоєнні показники діяльності, стабілізувати систему планування та реалізації обсягів послуг, що значно зміцнить та покращить її конкурентні позиції на ринку, забезпечивши стабільний розвиток та довгостроковий успіх.

Перед впровадженням механізму реалізації стратегічних напрямків діяльності, керівництву судноплавної компанії необхідно провести ряд випереджувальних заходів. Систему заходів, які необхідно провести перед впровадженням механізму реалізації стратегічних напрямків діяльності наведено у таблиці 3.3..

Таблиця 3.3.

Попередні заходи впровадження механізму реалізації стратегічних напрямків діяльності ТОВ «Укрферрі»

Попередній етап	Дії керівництва та працівників
Аналіз поточної ситуації та ризиків	Провести детальний аналіз поточного стану компанії, включаючи фінансові, операційні та логістичні аспекти. Оцінити ризики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю та іншими зовнішніми факторами.

Продовження таблиці 3.3.

Розробка кризового плану	Створити план дій на випадок виникнення непередбачених ситуацій, пов'язаних з військовими діями чи іншими форс-мажорними обставинами. Визначити відповідальних осіб за реалізацію кризових заходів.
Сприяння відновленню інфраструктури	Провести оцінку стану інфраструктури компанії та розробити план її відновлення після закінчення військових дій. Забезпечити доступність необхідних ресурсів для швидкого відновлення операцій.
Реорганізація логістичних процесів	Переглянути та оптимізувати існуючі логістичні ланцюги, зокрема враховуючи можливі нові маршрути та зміни в геополітичній ситуації. Впровадити нові технології для підвищення ефективності логістичних в
Забезпечення фінансової стійкості	Залучити додаткові фінансові ресурси для забезпечення стабільності компанії в перехідний період. Розробити стратегію управління фінансовими ризиками.
Підготовка персоналу	Провести навчання та підвищення кваліфікації персоналу для роботи в нових умовах. Забезпечити підтримку співробітників у період адаптації до нових стратегічних напрямків.
Співпраця з міжнародними партнерами	Налагодити взаємодію з міжнародними партнерами для забезпечення стабільності постачання та розширення ринку збуту. Підписати меморандуми про співпрацю та взаємодію з ключовими партнерами.
Правова підготовка	Оцінити та адаптувати правові аспекти діяльності компанії відповідно до нових умов. Врахувати зміни в міжнародному та національному законодавстві, що регулює морські перевезення.

Продовження таблиці 3.3.

Маркетингове дослідження	Провести дослідження ринку для визначення нових можливостей та потреб клієнтів. Розробити маркетингову стратегію, спрямовану на залучення нових клієнтів та підтримання лояльності існуючих.
Оцінка екологічних аспектів	Провести оцінку впливу діяльності компанії на навколишнє середовище та розробити заходи для зменшення цього впливу. Впровадити екологічно чисті технології та практики в операційну діяльність.

Джерело : розробка автора

Такі попередні заходи допоможуть підготувати досліджувану судноплавну компанію до ефективного впровадження стратегічних напрямків діяльності задля переходу до етапу життєвого циклу «відновлення», що, в свою чергу, забезпечать стабільну динаміку розвитку у майбутньому.

Реалізація стратегічних напрямків діяльності судноплавної компанії також сприятиме вдосконаленню системи бізнес-планування компанії, що є ключовим для забезпечення ефективності її діяльності та отримання позитивних фінансових та технологічних результатів.

Врахування сучасних тенденцій та адаптація до змін в економічному та політичному середовищі дозволять компанії оперативно реагувати на виклики та можливості. Ефективне планування сприятиме оптимізації ресурсів, покращенню логістичних процесів та впровадженню новітніх технологій. Важливою складовою є також підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечить професійний підхід до реалізації стратегій.

3.2. Перелік рекомендацій та заходів для покращення системи бізнес-планування компанії

В попередньому розділі нами було обгрунтовано доцільність удосконалення розділів бізнес-плану судноплавної компанії з питань (рисунки 2.10-2.13) :

- розвитку технологій, диджиталізації та інновацій;
- конкурентної ситуації та розподілу вантажопотоків;
- запровадження контейнеризації;
- оптимального управління логістичними процесами;
- фінансових вимог та ризиків;
- маркетингової політики;
- екологічних вимог та сталості;
- з регулювання та безпеки.

На основі обгрунтування напрямків вдосконалення розділів бізнес-плану, систематизуємо рекомендаційні заходи щодо покращення системи бізнес-планування за умови відновлення діяльності в оперативній перспективі.

Внутрішнім механізмом судноплавної компанії, здатним підтримати найважливіше джерело ефективності технологічного процесу роботи флоту і портів (до цього відносимо скорочення потреби у всіх видах ресурсів, а також скорочення термінів доставки вантажів) є оптимізація технологічного процесу, що заснована на використанні математичних методів оптимального планування і технічних засобах управління.

В короткостроковій і довгостроковій перспективі керівництву судноплавної компанії для забезпечення поновлення та поживавлення діяльності та стабілізації конкурентоспроможності на національному ринку, потрібно вжити рекомендаційних заходів. До них віднесемо:

- збереження існуючого спектру надання транспортних послуг з перевезення вантажів та його подальшу диверсифікацію в напрямку розвитку мультимодальних перевезень на внутрішньому ринку;

- збереження лідируючого положення серед транспортних судноплавних компаній України за рахунок підтримки на високому конкурентному рівні численного і сучасного флоту, його оновлення та розширення;
- залучення нових потенційних фрахтувальників на перевезення вантажів з метою укладення контрактів, продовження поточних договорів з постійними клієнтами;
- підвищення ефективності роботи флоту, в тому числі за рахунок зменшення витрат на спожите паливо та слідування екологічним тенденціям;
- збільшення базової оплати праці (посадових окладів) рядовому складу і членам екіпажу командного складу суден [31, 32].

Основні стратегічні орієнтири, які повинні бути взяті за основу в досліджуваній компанії в сучасних умовах наведено на рисунку 3.2., а організаційно-інноваційні стратегічні орієнтири судноплавної компанії – на рисунку 3.3.

До таких напрямків ми віднесли:

- підвищення операційної ефективності флоту;
- формування оптимальної і затребуваної на ринку структури флоту;
- оптимізацію і вдосконалення системи управління.



Рис. 3.2. Основні стратегічні орієнтири судноплавної компанії

Джерело: розроблено автором за даними [23-29]

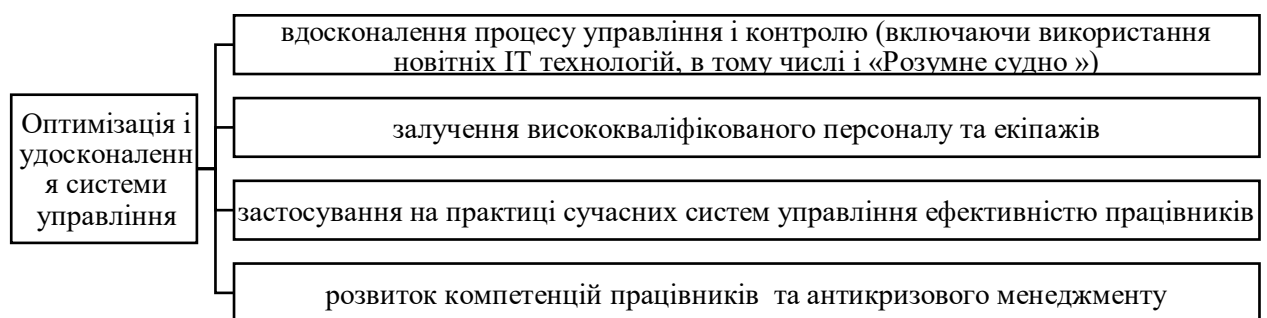


Рис. 3.3. Організаційно-інноваційні стратегічні орієнтири судноплавної компанії

Джерело: розроблено автором за даними [23-27]

Впровадження основних задач безперервного планування в діяльність судноплавної компанії буде сприяти своєчасному і якісному досягненню основної цілі – відновлення діяльності з перевезення вантажів та оптимізації процесу управління судноплавною компанією, яка ставиться перед водним транспортом та судноплавними компаніями в сучасних умовах і повинна бути досягнута при найменших витратах матеріальних та фінансових ресурсів через високий ризик.

Однією з пріоритетних задач діяльності компанії має стати реалізація ряду рекомендованих заходів, спрямованих на досягнення збільшення обсягів напрямку каботажного флоту.

Також, наведемо рекомендовані заходи покращення фінансового стану судноплавної компанії, серед них:

- примноження прибутку шляхом зростання виручки від надання послуг на внутрішньому ринку, а також зниження витрат компанії;
- підвищення показників оборотності коштів за рахунок збільшення обсягу продажу, попиту на внутрішні перевезення та зниження дебіторської заборгованості;
- скорочення часу операційного циклу, через що зможе відбутися збільшення рентабельності;
- удосконалення бухгалтерської (фінансової) звітності компанії з метою її використання для проведення фінансового аналізу учасниками ринку та, як наслідок, залучення інвестицій;
- забезпечення відповідності обсягу позикового капіталу обсягу формованих активів компанії;
- забезпечення оптимальної структури капіталу з погляду результативного його функціонування;
- забезпечення мінімізації витрат на формування капіталу;
- забезпечення більш ефективного використання капіталу у процесі його господарської діяльності [32].

3.3. Дослідження ефективності запропонованих заходів та рекомендацій

Для дослідження ефективності запропонованих заходів та рекомендацій щодо поновлення діяльності судноплавної компанії на національному ринку з метою подальшого виходу на міжнародні ринки, систематизуємо усі стратегічні напрямки та методи покращення системи бізнес-планування судноплавної компанії для поновлення діяльності на національному ринку за наступними критеріями: перспектива (найближча/повоєнна); необхідність залучення ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, людських); та результативність.

Створимо таблицю 3.4. та структуруємо запропоновані заходи за вказаними критеріями.

Таблиця 3.4.

Критерії ефективності запропонованих заходів та рекомендацій для судноплавної компанії

Стратегічний напрямок	Перспектива	Необхідність залучення ресурсів	Результативність
Розширення та оптимізація флоту	Тактична/ Повоєнна	Висока (фінансові, матеріально-технічні, людські)	Підвищення обсягів перевезень, зменшення витрат
Диверсифікація послуг	Оперативна	Середня (фінансові, людські)	Залучення нових клієнтів, збільшення доходів
Покращення якості обслуговування клієнтів	Оперативна	Середня (людські, матеріально-технічні)	Підвищення задоволеності клієнтів, лояльність
Розвиток нових маршрутів	Повоєнна	Висока (фінансові, людські)	Розширення ринку, збільшення частки ринку

Продовження таблиці 3.4.

Підвищення ефективності логістики	Оперативна	Середня (фінансові, матеріально-технічні)	Зменшення витрат, підвищення швидкості доставки
Співпраця з партнерами	Тактична/ Повоєнна	Низька (людські)	Розширення партнерської мережі, нові можливості
Гармонізація нормативно-правового регулювання	Тактична	Низька (людські, фінансові)	Спрощення бізнес-процесів, зменшення юридичних ризиків
Посилення екологічної відповідальності	Тактична/ Повоєнна	Висока (фінансові, матеріально-технічні)	Зменшення екологічного впливу, покращення іміджу

Джерело: розроблено автором

Пояснення критеріїв до таблиці 3.4.:

- 1) перспектива (оперативна, тактична, повоєнна):
 - оперативна: заходи, що можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі, спрямовані на перезавантаження усіх бізнес-процесів з метою оновленого виходу на ринок;
 - тактична: заходи середньострокової реалізації, які можуть бути здійснені до завершення війни;
 - повоєнна: заходи, які плануються до реалізації після завершення війни.
- 2) необхідність залучення ресурсів:
 - фінансові: грошові витрати на реалізацію заходів (в т.ч. інвестиції та кредити);
 - матеріально-технічні: матеріали, обладнання, технології (в т.ч. інтелектуальні технології, ноу-хау), необхідні для реалізації;
 - людські: залучення додаткового персоналу, плавскладу, екіпажу, спеціалістів або підвищення кваліфікації існуючих.
- 3) результативність:

- попередня оцінка очікуваних результатів від впровадження заходів, таких як підвищення обсягів перевезень, зменшення витрат, покращення якості обслуговування клієнтів тощо [33].

Після складання таблиці 3.2. можемо зробити наступні висновки щодо ефективності стратегічних напрямків для покращення системи бізнес-планування судноплавної компанії. У найближчій перспективі, оперативні заходи, такі як диверсифікація послуг, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення ефективності внутрішньої логістики, будуть найбільш ефективними. Вони потребують середніх розмірів ресурсів та можуть швидко дати відчутні результати, що сприятиме покращенню задоволеності клієнтів, зменшенню витрат та залученню нових клієнтів до використання послуг судноплавної компанії. Також, важливо зазначити, що гармонізація нормативно-правового регулювання є важливим тактичним заходом, який сприятиме спрощенню та зменшенню юридичних ризиків у середньостроковій перспективі, після повторного виходу на національний ринок.

В тактичній перспективі, також, доцільно зосередитися на заходах, які вимагатимуть більше ресурсів, але матимуть значний вплив на другий етап життєвого циклу компанії – прискорений розвиток компанії. Це, зокрема, розширення та оптимізація флоту та розвиток нових маршрутів (як внутрішніх, так і зовнішніх). Такі заходи допоможуть розширити ринки, збільшити частку ринку та підвищити обсяги внутрішніх перевезень. Співпраця з партнерами (створення альянсів) також буде важливою для створення нових можливостей і розширення партнерської мережі всередині країни між судноплавними компаніями.

В стратегічній перспективі, внаслідок стабілізації політичної та економічної ситуації та за умови відновлення вантажопотоків, компанія матиме можливість ефективно впроваджувати всі механізми бізнес-планування. У цей період найбільш ефективними будуть заходи, спрямовані на розширення та оптимізацію сучасного флоту для міжнародних перевезень, розвиток нових маршрутів та посилення відповідності екологічної

відповідальності міжнародним стандартам. Вони потребують високих ресурсів, але принесуть значні довгострокові переваги, такі як зменшення екологічного впливу, покращення іміджу та збільшення обсягів перевезень.

Отже, для покращення системи бізнес-планування діяльності судноплавної компанії «Укрферрі» задля відновлення її діяльності на національному ринку, важливо зосередитися на оперативних заходах у найближчій перспективі, реалізувати тактичні напрямки в середньостроковій перспективі та підготуватися до впровадження довгострокових заходів після стабілізації політичної ситуації в нашій країні. Такий підхід забезпечить комплексний розвиток компанії та її стійкість до змін зовнішніх умов.

Ефективність рекомендаційних заходів, які наведені на рисунках 3.1.-3.3. не викликають сумніву, оскільки направлені на вирішення питань недосконалості стратегічного плану розвитку компанії та фінансового плану. Проте, дослідимо які з рекомендацій будуть більш ефективними та принесуть більшу користь компанії саме в сфері вдосконалення бізнес-процесів та їх оптимізації в контексті відновлення діяльності на ринку судноплавних послуг.

Таблиця 3.5.

Ефективність рекомендаційних заходів судноплавної компанії для покращення стратегічного плану в контексті бізнес-планування та бізнес-операцій компанії в актуальних умовах

Рекомендаційні заходи	Фінансові результати	Результати оптимізації бізнес-процесів
Збереження існуючого спектру надання транспортних послуг з перевезення вантажів та його подальша диверсифікація в напрямку розвитку мультимодальних перевезень (в тому числі, на внутрішньому ринку)	Збільшення доходів за рахунок залучення нових клієнтів і ринків	Розширення клієнтської бази, покращення логістичних схем

Продовження таблиці 3.5.

Відновлення лідируючого положення серед транспортних судноплавних компаній України за рахунок підтримки на високому конкурентному рівні численного і сучасного флоту (в тому числі, річкових суден)	Підвищення капіталізації компанії, збільшення інвестиційних можливостей	Підвищення конкурентоспроможності, зменшення простоїв суден
Залучення нових потенційних фрахтувальників на перевезення вантажів з метою укладення контрактів, продовження поточних договорів з постійними клієнтами	Збільшення обсягів доходів від нових та поточних контрактів	Підвищення рівня стабільності доходів, зміцнення ділових відносин
Підвищення ефективності роботи флоту, в тому числі за рахунок зменшення витрат на спожите паливо	Зменшення операційних витрат, збільшення чистого прибутку	Покращення енергоефективності, оптимізація витрат на експлуатацію суден
Збільшення базової оплати праці (посадових окладів) рядовому складу і членам екіпажу командного складу суден	Зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації та продуктивності персоналу	Покращення якості обслуговування клієнтів, зміцнення команди

Джерело : розробка автора

Пояснення до таблиці 3.5. :

1) Фінансові результати після впровадження заходів:

- збільшення доходів: завдяки диверсифікації послуг та залученню нових клієнтів компанія зможе збільшити свої доходи та підвищити рентабельність;
- підвищення капіталізації: збереження сучасного флоту на високому рівні забезпечить підвищення вартості компанії та її привабливість для інвесторів;

- зменшення операційних витрат: оптимізація витрат на паливо та підвищення енергоефективності допоможе зменшити витрати і збільшити прибуток;

- збільшення обсягів доходів: залучення нових фрахтувальників та укладення нових контрактів сприятиме стабільності та зростанню доходів;

- зменшення плинності кадрів: збільшення оплати праці підвищить мотивацію персоналу, що призведе до зменшення витрат на підбір та навчання нових кадрів.

2) Результати оптимізації бізнес-процесів:

- розширення клієнтської бази: диверсифікація послуг допоможе залучити нових клієнтів та розширити ринки збуту;

- підвищення конкурентоспроможності: підтримка сучасного флоту забезпечить конкурентні переваги компанії на ринку;

- покращення енергоефективності: зменшення витрат на паливо та підвищення ефективності експлуатації суден допоможе оптимізувати витрати.

- підвищення стабільності доходів: залучення нових та підтримка поточних клієнтів сприятиме стабільності доходів компанії;

- покращення якості обслуговування: збільшення оплати праці та підвищення мотивації персоналу сприятиме покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню команди.

При ефективному впровадженні, рекомендаційні заходи дозволять керівництву судноплавної компанії оптимізувати та відновити свою діяльність, оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищити ефективність діяльності в нових напрямках та забезпечити стабільний розвиток компаній в довгостроковій перспективі.

За аналогією, створимо таблицю 3.6. та дослідимо ефективність заходів з покращення фінансового плану компанії.

Таблиця 3.6.

Ефективність заходів з поліпшення фінансового плану ТОВ «Укрферрі»

Рекомендаційні заходи	Результативність бізнес-операцій в контексті фінансового плану	Орієнтовний приріст прибутку
Примноження прибутку шляхом зростання виручки від продажу продукції, а також зниження витрат компанії	Збільшення доходів від продажу, зменшення витрат підвищить чистий прибуток	10-15%
Підвищення показників оборотності коштів за рахунок збільшення обсягу продажу, попиту на продукцію та зниження дебіторської заборгованості	Підвищення оборотності активів, зменшення ризику невиклати, підвищення ліквідності	5-10%
Скорочення часу операційного циклу, через що зможе відбутися збільшення рентабельності	Зменшення часу операційного циклу підвищить рентабельність та швидкість обігу капіталу	7-12%
Удосконалення бухгалтерської (фінансової) звітності компанії з метою її використання для проведення фінансового аналізу учасниками ринку та, як наслідок, залучення інвестицій	Покращення прозорості та достовірності фінансової звітності підвищить довіру інвесторів	5-8%
Забезпечення відповідності обсягу позикового капіталу обсягу формованих активів компанії	Оптимізація співвідношення позикового та власного капіталу зменшить фінансові ризики	4-7%
Забезпечення оптимальної структури капіталу з погляду результативного його функціонування	Оптимізація структури капіталу підвищить ефективність використання ресурсів	6-9%
Забезпечення мінімізації витрат на формування капіталу	Зниження витрат на залучення капіталу підвищить чистий прибуток	3-5%
Забезпечення більш ефективного використання капіталу у його господарській діяльності	Підвищення ефективності використання капіталу збільшить рентабельність та фінансову стабільність	8-10%

Джерело : розробка автора на основі [33]

Заходи, які наведені в таблиці 3.6. є ефективними через те, що прогнозують зростання прибутку від оновленої операційної діяльності. Також, вони дозволять керівництву судноплавної компанії покращити свій фінансовий план, підвищити ефективність бізнес-операцій та забезпечити стабільне зростання прибутку. Також, важливо додати, що ефективність впровадження рекомендаційних заходів та реалізації стратегічних напрямків є та буде можливою лише за умови стабілізації політичної ситуації. Ризик та невизначеність зараз формують судноплавну галузь, тому, керівництву компанії варто подбати про кризовий план задля того, щоб підтримувати існуюче положення компанії на ринку, навіть за умови несприятливого зовнішнього економічного середовища.

Бізнес-процеси всередині судноплавних компаній, зокрема, «Укрферрі», як ми зазначали, характеризуються низкою викликів та проблемних аспектів, але, якщо впроваджувати ефективну систему рекомендаційних заходів та поступову стратегію (таблиця 3.4.) переходу до посилення довгострокових конкурентних позицій – керівництву вдасться стабілізувати своє положення на ринку та зробити ефективним перебіг бізнес-процесів та відновити свою діяльність на ринку судноплавних послуг в Україні та, в подальшому, за кордоном.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Призначення Глобальної морської системи зв'язку під час лиха і забезпечення безпеки мореплавання (GMDSS)

ГМЗЛБ (або GMDSS) – міжнародна система, що використовує сучасні наземні, супутникові та суднові системи радіозв'язку, розроблена членами Міжнародної Морської Організації та є істотним удосконаленням способів аварійного зв'язку. Усі судна, що підпадають під дію Міжнародної Конвенції про безпеку життя на морі, повинні повністю відповідати вимогам ГМЗЛБ.

Основна мета конвенції – підготовка глобального плану пошуку та рятування на морі. Підставою є укладання багатосторонніх угод, що забезпечують проведення рятувальних робіт у прибережних та прилеглих до них морських районах, для співробітництва та взаємної підтримки під час виконання пошуково-рятувальних операцій

Впровадження на морі сучасних засобів зв'язку, заснованих на широкому використанні супутникових та вдосконалених засобів та методів зв'язку, дозволяє забезпечувати автоматичну передачу та прийом аварійних сигналів на будь-якій відстані, незалежно від метеорологічних умов та умов поширення радіохвиль. ГМЗЛБ заснована на тому, що пошуково-рятувальні організації, так само як і судна в районі лиха, повинні бути у можливо короткий термін сповіщені про аварію та відповідно взяти участь у скоординованій операції з мінімальними витратами часу. Крім цього, система забезпечує зв'язок, необхідний для безпеки мореплавання, включаючи навігаційні та метеорологічні попередження.

Таким чином, будь-яке судно, незалежно від району плавання, має забезпечити надійний зв'язок з точки зору безпеки самого судна та інших суден, що знаходяться в даному районі.

Система ГМЗЛБ забезпечує передачу сповіщень про лихо. Це швидка та надійна передача інформації про аварію судам, що знаходяться в районі аварії, а також рятувальним координаційним центрам, які можуть допомогти.

Аварійне сповіщення зазвичай надходить на рятувальні центри координації через берегову радіостанцію або берегову земну станцію системи INMARSAT. Після цього повідомлення передається пошуково-рятувальним засобам та судам у районі аварії.

Засоби зв'язку повинні забезпечити оповіщення про лихо, незалежно від району плавання судна в наступних трьох напрямках:

- судно-берег : принаймні двома окремими та незалежними засобами, кожне з яких використовує різні види радіозв'язку;
- судно-судно : буде ефективним на відстані не більше 100 миль;
- берег-судно : або через супутникову систему зв'язку INMARSAT, або через традиційні засоби зв'язку на виділених для цього частотах.

На судні, обладнаному апаратурою ГМЗЛБ, усі судноводії повинні мати дипломи операторів ГМЗЛБ. Один із помічників капітана призначається відповідальним за забезпечення радіозв'язку та ведення відповідної документації, як правило дана функція покладається на другого помічника капітана.

Кожен судноводій обов'язково повинен мати робочий диплом оператора ГМЗЛБ. Також робочий диплом ГМЗЛБ входить до переліку обов'язкових документів для отримання робочого диплома штурмана, старшого помічника, капітана [34].

Алгоритм використання Глобальної морської системи зв'язку під час лиха та забезпечення безпеки мореплавання (GMDSS) включає наступні основні кроки та дії:

1. Виявлення ситуації лиха : коли на судні виникає ситуація, яка загрожує безпеці судна або екіпажу (наприклад, пожежа, зіткнення, витік води тощо), капітан або відповідальна особа повинні негайно вжити заходів для інформування про лихо.

2. Активація сигналу лиха : GMDSS забезпечує кілька способів передавання сигналу лиха:

- DSC (цифровий селективний виклик): використання радіостанції з функцією DSC на частотах VHF (Канал 70) або MF/HF; вибір типу лиха (наприклад, пожежа, затоплення) та підтвердження передавання сигналу.
- EPIRB (автоматичний буй-радіомаяк): активується вручну або автоматично при зануренні у воду; передає сигнал лиха з ідентифікацією судна до супутникових систем (Cospas-Sarsat).
- SART (радарний транспондер лиха): активується вручну у випадку евакуації на рятувальні засоби; відбиває радіосигнали, допомагаючи рятувальним суднам та літальним апаратам знаходити потерпілих.

3. Передача повідомлення лиха : після активації сигналу лиха DSC:

- виклик по голосовому каналу (наприклад, VHF канал 16) для підтвердження сигналу та передачі деталей лиха (ім'я судна, позиція, характер лиха тощо);
- повторення сигналу та повідомлення лиха кожні 15 хвилин або за потребою.

При використанні MF/HF DSC: передавання повідомлення лиха на робочих частотах (2182 кГц, 8414.5 кГц тощо).

4. Прийняття заходів для рятування : управління ситуацією лиха:

- координація дій екіпажу, підготовка рятувальних засобів;
- оцінка можливості самостійного вирішення проблеми чи необхідність евакуації.
- залучення допомоги: підтримка зв'язку з береговими службами та іншими суднами, які відповіли на сигнал лиха; отримання інструкцій від морських рятувальних координаційних центрів (MRCC).

5. Завершення операції лиха : після завершення ситуації лиха або після прибуття допомоги:

- повідомлення берегових служб та інших суден про завершення стану лиха;

- деактивація EPIRB, SART та інших засобів лиха, якщо це безпечно.

Додаткові заходи :

- регулярне тренування екіпажу: проведення навчань та тренувань для підвищення готовності до надзвичайних ситуацій; перевірка та обслуговування обладнання GMDSS.
- документування інцидентів: ведення детального журналу подій, повідомлень лиха та відповідних дій [35].

Цей алгоритм є загальним керівництвом для використання системи GMDSS під час лиха, забезпечуючи ефективну координацію та взаємодію для максимізації безпеки мореплавання

4.2. Визначення та цілі Міжнародних медико-санітарних правил (2005р.)

Міжнародні медико-санітарні правила 2005 року — офіційний документ Всесвітньої організації охорони здоров'я, який був прийнятий 58-ю асамблеєю ВООЗ 23 травня 2005 року. Він регламентує дії всесвітньої системи охорони здоров'я у випадку виникнення різних надзвичайних ситуацій в галузі охорони здоров'я.

Перші санітарні правила були започатковані у 1851 році в Парижі, коли представники (лікарі та дипломати) 12 країн Європи того часу на Першій міжнародній санітарній конференції прийняли «Першу міжнародну санітарну конвенцію», завданням якої було розроблення заходів щодо захисту територій від холери.

Але повноцінної конвенції добитися не вдалося, через що була зібрана друга санітарна конференція теж в Парижі у 1859 році, яка теж не дала узгодження усіх країн. Лише у 1866 році на третій Міжнародній санітарній конференції в Константинополі повноцінно уклали «Міжнародну санітарну конвенцію» і прийняли «Міжнародний карантинний статут».

У 1951 році були прийняті перші ММСП на Четвертій сесії Всесвітньої Асамблеї ВООЗ. Охоплювали 6 «карантинних хвороб» (чума, холера, натуральна віспа, жовта гарячка, епідемічні висипний і поворотний тифи), в 1973 і в 1981 роках були внесені зміни головним чином для того, щоб скоротити число охоплених хвороб з 6 до 3 (жовта гарячка, чума і холера) і відобразити глобальну ліквідацію натуральної віспи.

З огляду на збільшення міжнародних поїздок і торгівлі, а також виникнення і повторне виникнення нових міжнародних небезпек, пов'язаних з хворобами, 48-я сесія Всесвітньої Асамблеї ВООЗ у 1995 році закликала переглянути деякі положення ММСП, прийняті в 1969 році [36].

Основною метою цих нових правил стало «запобігання міжнародному поширенню хвороб, боротьба з ними і прийняття відповідних заходів на рівні суспільної охорони здоров'я».

Міжнародні медико-санітарні правила (ММСП) 2005 року, прийняті Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ), мають наступні основні цілі:

1. Запобігання розповсюдженню захворювань : це досягається через раннє виявлення, оцінку, повідомлення та реагування на потенційні загрози.

2. Контроль і стримування поширення захворювань : ММСП забезпечують контроль і стримування поширення захворювань, зберігаючи при цьому мінімальні перешкоди для міжнародної торгівлі та подорожей. Вони спрямовані на створення умов, за яких хвороби не будуть мати значного впливу на економіку та соціальне життя.

3. Посилення національної та міжнародної готовності : ММСП підтримують підвищення готовності та здатності національних систем охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації в галузі охорони здоров'я, що мають міжнародне значення (ПГМОЗ). Вони вимагають від країн-учасниць зміцнення своїх систем охорони здоров'я для виявлення та контролю таких загроз.

4. Створення системи швидкого реагування : правила передбачають створення ефективних систем швидкого реагування на національному та міжнародному рівнях. Це включає в себе оперативне повідомлення ВООЗ про надзвичайні ситуації, а також обмін інформацією між країнами для забезпечення координації заходів щодо боротьби з розповсюдженням захворювань.

5. Захист здоров'я населення без обмеження руху : однією з важливих цілей ММСП є забезпечення захисту здоров'я населення та підтримка міжнародної безпеки, одночасно уникаючи непотрібних втручань у міжнародну торгівлю та подорожі. Це означає, що заходи, які вживаються для контролю та запобігання розповсюдженню хвороб, повинні бути обґрунтованими та пропорційними ризикам.

6. Координація дій на міжнародному рівні : ММСП створюють правову та організаційну базу для координації зусиль різних країн та міжнародних організацій у боротьбі з глобальними загрозами для здоров'я. Це включає в себе співпрацю, обмін інформацією та технічну підтримку для покращення глобальної готовності та реагування на епідемії та пандемії.

7. Постійне вдосконалення: правила спрямовані на постійне вдосконалення та адаптацію міжнародних стандартів і практик у галузі охорони здоров'я, враховуючи нові загрози та виклики. Це досягається через регулярний перегляд та оновлення рекомендацій, а також через навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Міжнародні медико-санітарні правила (2005 р.) є важливим інструментом для забезпечення глобальної охорони здоров'я, спрямованим на зміцнення міжнародного співробітництва у боротьбі з інфекційними захворюваннями та іншими загрозами здоров'ю населення.

Нині Міжнародні медико-санітарні правила (ММСП) 2005 року є юридичною угодою, яка зобов'язує 196 країн до створення спроможності виявляти й повідомляти про потенційні надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я в усьому світі. ММСП вимагають, щоб усі країни мали можливість

виявляти, оцінювати, звітувати та реагувати на події у сфері охорони здоров'я. Зокрема: грип H1N1 (2019–2010); поліомієліт (2014–теперішній час); ебола (2014–2016) і (2019–2020); вірус Зіка (2016); COVID-19 (2020–теперішній час); мавпяча віспа (2022–теперішній час).

Аби побудувати ефективну співпрацю із міжнародними партнерами та впровадити єдину систему реагування на надзвичайні ситуації, здійснення організаційних медико-санітарних заходів та запобігти розповсюдженню інфекційних хвороб на території України, Кабінет Міністрів України розпорядженням від 24 лютого 2023 р. № 173-р затвердив Національний план дій щодо імплементації Міжнародних медико-санітарних правил, який передбачає етапи:

- 1) розроблення та подання на розгляд Кабінету Міністрів України проекту акта про внесення змін до Правил санітарної охорони території України;
- 2) розроблення та подання на розгляд Кабінету Міністрів України проекту акта про внесення змін до Положення про пункти пропуску через державний кордон та пункти контролю для забезпечення виконання вимог Міжнародних медико-санітарних правил;
- 3) розроблення та подання на розгляд Кабінету Міністрів України проекту акта щодо пунктів пропуску через державний кордон відповідно до вимог Міжнародних медико-санітарних правил;
- 4) проведення заходів для забезпечення розміщення санітарно-карантинних підрозділів центрів контролю та профілактики хвороб, що належать до сфери управління МОЗ, на території визначених пунктів пропуску через державний кордон;
- 5) розроблення та затвердження регламенту обміну інформацією між санітарно-карантинними підрозділами, пунктами пропуску через державний кордон та закладами охорони здоров'я під час реагування на медико-біологічну надзвичайну ситуацію;

6) запровадження механізмів оцінки ризиків для здоров'я, санітарного та епідемічного благополуччя населення, застосування за результатами такої оцінки відповідних профілактичних, обмежувальних, консультаційних та інших заходів, підготовка рекомендацій щодо усунення ризиків у сфері громадського здоров'я;

7) розроблення та затвердження планів реагування функціональної підсистеми забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення єдиної державної системи цивільного захисту на медико-біологічні надзвичайні ситуації;

8) організація та проведення міжвідомчих навчань із реагування на медико-біологічні надзвичайні ситуації державного та регіонального рівня;

9) організація та проведення прогнозування масштабів та можливих наслідків медико-біологічних надзвичайних ситуацій на місцевому, регіональному та державному рівні з метою визначення необхідних ресурсів для здійснення протиепідемічних, профілактичних, протиепізоотичних, протієпіфитотичних і лікувальних заходів [37].

4.3. Конструктивний протипожежний захист судна

Конструктивний протипожежний захист судна є однією з найважливіших складових безпеки мореплавання. Кожне судно, що вирушає в море, повинно бути оснащено системами і конструкціями, які забезпечують ефективний захист від пожеж, що можуть виникнути на борту. Ці системи розробляються відповідно до міжнародних стандартів та правил, таких як вимоги Міжнародної морської організації (ІМО) та Правил класифікації суден.

Основні принципи конструктивного протипожежного захисту полягають у розділенні судна на окремі вогнестійкі відсіки, мінімізації джерел запалення в зонах з підвищеною небезпекою та забезпеченні можливості швидкого виявлення і гасіння пожежі [38].

На судні існує безліч різних приміщень, кожне з яких виконує свою функцію і має свої особливості. Наприклад, трюмні приміщення, де зберігаються вантажі, повинні бути ретельно відокремлені від машинних відділень, житлових приміщень та інших критично важливих зон. Це відокремлення здійснюється за допомогою кофердамів — спеціальних герметичних відсіків, або паливних цистерн, які слугують бар'єром для вогню та диму.

Один із ключових аспектів протипожежного захисту — уникнення джерел запалення в зонах з підвищеною небезпекою. Приміщення, де можуть накопичуватися займисті пари, повинні бути обладнані таким чином, щоб у них не було будь-яких потенційних джерел займання. Якщо в таких приміщеннях встановлюється електрообладнання, воно має бути сертифіковане як безпечне для використання в умовах підвищеної небезпеки.

Вогнестійкі перегородки — ще один важливий елемент конструктивного протипожежного захисту. Вони розділяють різні частини судна, перешкоджаючи поширенню вогню з одного відсіку до іншого. Залежно від рівня потенційної небезпеки, використовуються перегородки різних типів, наприклад, газонепроникні перегородки типу А-0 або більш міцні перегородки типу А-60, які можуть витримувати вплив вогню протягом тривалого часу.

Особлива увага приділяється захисту турельних відсіків — місць, де можуть розташовуватися важливі механізми або системи управління судном. Ці відсіки повинні бути надійно відокремлені від інших приміщень, що можуть містити джерела запалення або горючі матеріали. Часто для цього використовуються кофердами або вогнестійкі перегородки типу А-60. Крім того, для забезпечення додаткової безпеки може проводитися аналіз ризиків, що дозволяє виявити потенційні небезпеки і вжити відповідних заходів для їх усунення.

Конструктивний протипожежний захист судна є комплексним і багаторівневим процесом, який вимагає ретельного планування та виконання. Кожен елемент, від вогнестійких перегородок до безпечного

електрообладнання, спрямований на забезпечення максимального рівня безпеки для екіпажу і вантажу. Завдяки таким заходам, судна можуть безпечно виконувати свої функції, знижуючи ризик виникнення пожеж і забезпечуючи своєчасне реагування на будь-які надзвичайні ситуації [39].

4.4. Вимоги до обладнання і пристроїв для збирання і обробки сміття та їх розміщення на судні

Збирання, обробка та зберігання сміття на судні є важливими аспектами управління відходами, що мають безпосередній вплив на навколишнє середовище та дотримання міжнародних стандартів. Вимоги до обладнання і пристроїв для збирання та обробки сміття на судні регулюються міжнародними нормами, зокрема MARPOL 73/78 (Міжнародна конвенція з запобігання забрудненню з суден) [40].

1. Обладнання для збирання сміття:

- контейнери для сміття: контейнери для збору сміття повинні бути виготовлені з негорючих матеріалів і мати герметичні кришки, щоб запобігти витоку або поширенню запаху; розміщення контейнерів має бути зручним для екіпажу, з урахуванням безпеки і гігієни.

- ємності для роздільного збору: судно повинно мати ємності для роздільного збору різних видів сміття (пластик, метал, скло, папір, органічні відходи); ємності повинні бути чітко позначені та розташовані в зручних місцях на борту.

2. Обладнання для обробки сміття:

- подрібнювачі і компактори: призначені для зменшення обсягу сміття і полегшення його зберігання; ці пристрої повинні відповідати стандартам безпеки та ефективності, а їх використання має бути задокументоване в плані управління відходами.

- інсинератори: інсинератори використовуються для спалювання певних видів відходів. Вони повинні відповідати вимогам MARPOL і мати сертифікати відповідності. Важливо забезпечити безпечну експлуатацію інсинераторів, включаючи належну вентиляцію і системи контролю викидів.

- системи очищення води: судна повинні бути обладнані системами очищення стічних вод і скидання їх в морське середовище відповідно до вимог MARPOL. Ці системи повинні мати сертифікати відповідності і проходити регулярні перевірки.

3. Розміщення обладнання на судні:

- вибір місць для розміщення: обладнання для збору та обробки сміття має бути розміщене в спеціально відведених місцях, що забезпечують легкий доступ для екіпажу і не створюють небезпеки для навігації або роботи судна. Розташування має враховувати вимоги щодо пожежної безпеки та зручності обслуговування.

- зони зберігання сміття: зони зберігання сміття повинні бути обладнані таким чином, щоб запобігати витoku забруднювачів у навколишнє середовище.

Сміття повинно бути надійно закріплене і захищене від погодних умов.

- роздільні зони: важливо забезпечити роздільні зони для зберігання різних типів сміття, особливо для небезпечних і неорганічних відходів. Ці зони повинні бути чітко позначені і оснащені відповідними засобами безпеки [41].

4. Дотримання міжнародних стандартів:

- усі обладнання та пристрої для збирання та обробки сміття повинні відповідати міжнародним стандартам та вимогам MARPOL.

- судно повинно мати план управління сміттям, який включає інструкції з поводження з відходами, вимоги до обладнання та процедури звітності.

- екіпаж повинен бути належним чином навчений поводитися з відходами та використовувати обладнання відповідно до встановлених правил.

Виконання вимог до обладнання і пристроїв для збирання і обробки сміття на судні є критичним для забезпечення екологічної безпеки та дотримання міжнародних норм. Правильне розміщення та використання цього обладнання не лише захищає навколишнє середовище, але й сприяє ефективній роботі судна та безпеці екіпажу [42].

ВИСНОВОК

Під час написання кваліфікаційної роботи було досягнуто наступних результатів :

- сутність бізнес-планування полягає у тому, що це упорядкована послідовність етапів і дій, пов'язаних з аналізом ситуації в навколишньому середовищі, постановкою цілей бізнес-планування, розробкою бізнес-плану та його втіленням: просуванням і контролем за виконанням. Цілі бізнес-планування включають: визначення рівня життєздатності та стійкості підприємства; виявлення сильних та слабких сторін підприємства; конкретизація стратегії розвитку за допомогою кількісних та якісних показників; забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів; зниження і передбачення ризиків підприємницької діяльності; аргументація системи доказів для переконання інвестора у вигідності проекту; розвиток стратегічного погляду на підприємство/компанію за допомогою досвіду планування. Принципами бізнес-планування є: адекватність, цільовий характер, постійність, системність, науковість, оптимізація, ініціювання, прогнозування, координація та інтеграція, безпека управління, впорядкування, контроль, документування.

- бізнес-план – це не просто документ, а важливий інструмент управління та стратегічного планування, який допомагає компаніям досягти поставлених цілей та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі. Роль бізнес-плану в стратегічному плануванні діяльності компанії морського судноплавства полягає в тому, що він визначає напрямки розвитку та стратегічні цілі компанії. Цей документ допомагає управлінцям аналізувати ринкові умови, конкурентні переваги та ризики, а також визначити ефективні маркетингові та фінансові стратегії. Бізнес-план також відіграє важливу роль у залученні інвестицій, оскільки він показує потенційним інвесторам перспективність та доцільність вкладення коштів у компанію. Крім

того, він є інструментом контролю за виконанням поставлених завдань та оцінки результативності стратегічного планування.

- бізнес-аналіз – це важливий процес, що дозволяє організаціям виявляти можливості, приймати обґрунтовані рішення та досягати своїх стратегічних цілей. До методів бізнес-аналізу відносяться : індикативний метод, метод цільового прибутку, метод оптимізації, балансовий метод, нормативний метод та дослідно-статистичний метод. До інструментів (або технік) бізнес-аналізу, ми віднесли: SWOT-аналіз, MOST-аналіз, моделювання бізнес-процесів, PESTLE-аналіз та CATWOE-аналіз. Використовуючи різні аналітичні техніки, аналітики можуть оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність бізнесу.

- було здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності судноплавної компанії «Укрферрі». Через повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави, економічна ситуація змінилась в гіршу сторону, морська торгівля стала практично неможливою і, тому, на прикладі досліджуваної судноплавної компанії, яка (як і більшість судноплавних компаній галузі) призупинила свою діяльність з перевезення вантажів та пасажирів міжнародними морськими маршрутами і переорієнтувала напрямки своєї діяльності. Перш за все, було проаналізовано етапи життєвого циклу компанії, в результаті аналізу графіку, було виявлено, що з 2020 року компанія знаходилась в стані занепаду, а зараз взагалі призупинила свою діяльність (проте, не вийшла з ринку). Внаслідок аналізу фінансового стану, було виявлено, що збільшується фінансова залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Основним недоліком діяльності компанії є збитковість діяльності. Проведений SWOT-аналіз діяльності компанії показав, що із усіх факторів, які негативно впливають на діяльність компанії доцільно виділити, перш за все, фінансово-економічну нестабільність в державі, яка спричинена нестабільністю політичної та економічної ситуації. Отже, постала необхідність аналізу та обґрунтування

вдосконалення бізнес-плану компанії задля відродження на національному ринку.

- бізнес-план є ключовим робочим документом компанії. Система бізнес-планування в компанії передбачає розроблення таких розділів: план ефективного використання виробничих ресурсів; план дій із управління операційним процесом; план заходів із управління якістю наданих послуг; фінансовий план компанії; план управління соціальним розвитком компанії. Бізнес-процеси компанії включають: виявлення попиту, процес підготовки до задоволення попиту, підготовка до виконання перевезення чи транспортування, складування, безпосередньо транспортування, обслуговування клієнтів та отримання зворотного зв'язку. Забезпечуючими бізнес-процесами є: встановлення стандартів обслуговування, проектування перевезення, правова підготовка та контроль обробки вантажів, підготовка судна до рейсу, навантаження та супроводження перевезення вантажів, контроль забезпечення збереження вантажу в проміжних портах, вивантаження.

- оскільки попередній аналіз діяльності показав негативний результат (збитковість діяльності та призупинення надання послуг з перевезення вантажів та пасажирів), ми зробили висновок, що діюча система бізнес-планування є неефективною та потребує реалізації таких коригуючих заходів: формування оптимальної вантажної бази перевезень для флоту (в т.ч. закупівля суден для річкових перевезень), освоєння нових ринків транспортних послуг, залучення нової клієнтури і партнерів із судноплавного бізнесу, переорієнтація на внутрішній ринок. Було обгрунтовано основні розділи бізнес-плану компанії, які потребують подальшого удосконалення, серед них: розвиток технологій, діджиталізація та інновації в судноплаванні; конкурентна ситуація та розподіл вантажопотоків; запровадження контейнеризації; оптимальне управління логістичними процесами; фінансові вимоги та ризики; екологічні вимоги та сталість; регулювання та безпека. Підсумки оцінювання ефективності планування показали такі результати: в

компанії нечітко виписані терміни виконання планів; не визначено коло виконавців завдань та осіб, відповідальних за реалізацію планів; необхідні для обґрунтування планових завдань показники не розраховують у повному обсязі.

- після проведених аналізів було виокремлено перелік стратегічних напрямків, на яких має сфокусуватись керівництво компанії задля подолання окреслених проблем та відновлення діяльності на національному та світовому ринку, серед них: підвищення ефективності екологічності перевезень; розширення спектру послуг та розвиток нових маршрутів обслуговування; підвищення задоволеності клієнтів через поліпшення якості наданих послуг; розширення географії перевезень та оптимізація існуючих маршрутів, в тому числі, на ринку внутрішніх водних перевезень; вдосконалення логістичних процесів та партнерство з іншими учасниками на ринку; адаптація внутрішніх алгоритмів до міжнародних стандартів; зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та відповідність вимогам сталого розвитку.

- також, було розроблено перелік рекомендованих заходів, які необхідно проводити задля успішної реалізації стратегічних напрямків задля вдосконалення системи бізнес-планування компанії : відновлення існуючого спектру надання транспортних послуг з перевезення вантажів та його подальшу диверсифікацію в напрямку розвитку мультимодальних перевезень; збереження лідируючого положення серед транспортних судноплавних компаній України за рахунок підтримки на високому конкурентному рівні численного і сучасного флоту (в тому числі, річкового); залучення нових потенційних фрахтувальників на перевезення вантажів з метою укладання контрактів, продовження поточних договорів з постійними клієнтами (в першу чергу – на внутрішньому ринку); підвищення ефективності роботи флоту, в тому числі за рахунок зменшення витрат на спожите паливо; збільшення базової оплати праці (посадових окладів) рядовому складу і членам екіпажу командного складу суден.

- дослідження ефективності запропонованих заходів проводилось за трьома критеріями: критерій перспективи (оперативна, тактична, повоєнна), необхідність залученні ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних, інформаційних, інноваційних), та результативність (фінансова ефективність та ефективність вдосконалення системи бізнес-планування). Було виявлено, що у найближчій перспективі, оперативні заходи, такі як диверсифікація послуг, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення ефективності логістики, будуть найбільш ефективними; в тактичній перспективі доцільно зосередитися на заходах, які вимагатимуть більше ресурсів, але матимуть значний вплив на розвиток компанії. Це, зокрема, розширення та оптимізація флоту та розвиток нових маршрутів. Після завершення війни, коли вантажопотоки відновляться та економічна ситуація стабілізується, компанія матиме можливість ефективно впроваджувати всі механізми бізнес-планування. У цей період найбільш ефективними будуть заходи, спрямовані на розширення та оптимізацію флоту, розвиток нових маршрутів та посилення екологічної відповідальності. Вони потребують високих ресурсів, але принесуть значні довгострокові переваги. Фінансова ефективність від впровадження рекомендованих заходів складатиме +3-15% до чистого прибутку, що позначиться на фінансовому становищі компанії, буде свідчити про вдосконалення системи бізнес-планування компанії та дасть змогу перейти до етапу життєвого циклу – «відродження», після такого тривалого «занепаду».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент: Навч. посібник. Львів: ДУЛП, 2014. 828 с.
2. Мосійчук, Ю. П.. Організація і розробка бізнес-плану. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку*. 2018, с. 108-110.
3. Пойта, І. О., Бунтова, А. Людські активи як ключовий фактор успішного бізнес-планування розвитку підприємства. *VIII Міжвузівська студентська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.»*, 2018. URL : <http://eprints.zu.edu.ua/27067/1/>
4. Валінкевич Н.В. Основи підприємництва : підручник. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
5. Papageorgiou, G. (2019). Effective business planning for sustainable urban development: the case of active mobility. *ECIE 2019. – 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (2 vols)*. P. 759-768.
6. Гунько О.В., Дейнега І.О. Теоретико-прикладні аспекти бізнес-планування. *ΛΟΓΟΣ. ONLINE – international scientific journal. Economics*. №16, 2020. URL : <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.08.html>
7. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. №40, 2015. С. 38–46.
8. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-планування». Тернопіль : ТНЕУ, 2016. URL : <http://surl.li/sxhlt>
9. Котлубай В.О. Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти) : монографія. Херсон : ФОП Грінь Д.С., 2014. 442 с.

10. Стовба Т.А. Маркетинг та менеджмент підприємств морегосподарського комплексу. Херсон : ХДМІ, 2012. 255 с.
11. Мочерний С.В (ред.) (2000). *Економічна енциклопедія: У трьох томах*. Київ: Видавничий центр «Академія».
12. Павлов В.І. *Основи підприємництва: терміни бізнесу*. Луцьк: Надстир'я. 2008. 161 с.
13. Денисенко, М. П., Шапошнікова, О. М., Будякова, О. Ю.. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. *Вчені записки Університету*. №1 (53), 2019. 46-50.
14. Бунтова, А. Бізнес-процеси та результативність діяльності підприємств. *Збірник тез доповідей II Міжвузівської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку»*, 2018. с. 47-49.
15. Мосійчук, Ю. П. (2018). Організація і розробка бізнес-плану. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку*. С. 108-110.
16. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
17. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії : організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. Випуск №44, 2022. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1836/1772>
18. Вілчанський Іван. 5 технік бізнес-аналізу, які повинен знати кожен аналітик. *Про Бізнес-Аналіз українською – веб-сайт*. URL : <https://www.ba.in.ua/2024/01/12/5-osnovnyh-tehnik-biznes-analizu>
19. Чукаєв В.О., Миронов В.Ю. Бізнес-планування : методологічні аспекти. *Кафедра менеджменту Львівського торгово-економічного університету*. Опубліковано 19.02.2016 року. URL : <https://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html>

32. Сенько О. В., Задерей А. Є. Фінансове забезпечення підвищення ефективності судноплавного ринку. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(65), 2021. С. 99-104.
33. Тимошук О. М., Іваненко В. М., Медведева О. Ю. Оптимізація процесу управління судноплавної компанії. *Наукоємні технології*. № 1 (41), 2019. С. 146-151.
34. Глобальна морська система зв'язку під час лиха. *Перший український центр надання інформаційних послуг для моряків - веб-сайт*. URL: <https://pershii.com.ua/gmdss/#:~:text=D0%BA%D1%83>.
35. Зяблов Д. GMDSS - Лабораторна 4. *SCRIBD - веб-сайт*. URL: <https://scribd.com/document/715810570/GMDSS>
36. Міжнародні медико-санітарні правила. ДУ «Вінницький обласний центр контролю та профілактики хворо МОЗ України» – веб-сайт. URL: http://cgz.vn.ua/novini/novini_1548.html#:~:text
37. Міжнародні правила охорони здоров'я (2005 р.). Друге видання. Всесвітня організація охорони здоров'я, 2008. 76 с.
38. Регістр судноплавства України. Правила класифікації та побудови суден для перевезення зріджених газів наливом. Правила класифікації та побудови суден для перевезення стиснутого природного газу. Київ: 2019. 306 с.
39. Загальні вимоги безпеки на суднах. Охорона праці на суднах. *Vuzlit* – веб-сайт. URL: https://vuzlit.com/150738/zagalni_vimogi_bezpeki_sudnah
40. Регістр судноплавства України. Правила запобігання забрудненню з суден. Київ: 2020. 233 с.
41. Регістр судноплавства України. Правила класифікації та побудови суден внутрішнього плавання. Том 4. Київ: 2016. 531 с.
42. Практичні аспекти управління відходами в Україні. Посібник. К.: «Поліграф плюс», 2021. 118 с.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Бізнес планування як інструмент вдосконалення управління судноплавними компаніями» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз використання бізнес-планування як інструменту вдосконалення управління компаніями морського сегменту, визначення ефективності існуючої системи бізнес-планування на прикладі судноплавної компанії «Укрферрі» та розроблення рекомендацій щодо її покращення.

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти бізнес-планування в управлінні судноплавними компаніями.

В другому розділі проведено аналіз ефективності системи бізнес-планування, на прикладі судноплавної компанії «Укрферрі».

В третьому розділі досліджено рекомендовані заходи та шляхи вдосконалення функціонування системи бізнес-планування в судноплавній компанії «Укрферрі».

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають у тому, що автором було розроблено систему заходів та практичних рекомендацій задля покращення системи бізнес-планування діяльності судноплавної компанії «УКРФЕРРІ», які можуть бути корисними й ефективними при впровадженні в інших судноплавних компаніях.

Ключові слова: судноплавство, торгівельне мореплавство, морський сегмент, менеджмент, управління, судноплавна компанія, бізнес-планування, бізнес-план, планування діяльності, розвиток компанії, стратегічний розвиток, вдосконалення діяльності, фінансовий план, показники діяльності, рекомендації.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Судноплавна компанія
«Укрферрі»**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	194	194	194
Основні засоби	1010	2882	2704	2426
первісна вартість	1011	6703	6929	6971
знос	1012	3821	4225	4545
Інвестиційна нерухомість	1015	0		
первісна вартість	1016	0		
знос	1017	0		
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
первісна вартість	1021	0		
накопичена амортизація	1022	0		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1155	1155	
інші фінансові інвестиції	1035	0		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0		
Відстрочені податкові активи	1045	0		
Гудвіл	1050	0		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	4231	4053	2620
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1533	1380	1116
Виробничі запаси	1101	425	272	8
Незавершене виробництво	1102	0		
Готова продукція	1103	0		
Товари	1104	1108	1108	1108
Поточні біологічні активи	1110	0		
Депозити перестрахування	1115	0		
Векселі одержані	1120	0		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25347	37566	15138
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	3031	796	227
з бюджетом	1135	1172	1138	2121
у тому числі з податку на прибуток	1136	18	13	14
з нарахованих доходів	1140	0		
із внутрішніх розрахунків	1145	30	61	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	944	12790	136
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Г роші та їх еквіваленти	1165	58656	24107	20163

Продовження додатку А

Готівка	1166	0		
Рахунки в банках	1167	58656	24107	20163
Витрати майбутніх періодів	1170	263	435	179
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0		
резервах незароблених премій	1183	0		
інших страхових резервах	1184	0		
Інші оборотні активи	1190	0		
Усього за розділом II	1195	90976	78273	39095
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0		
Баланс	1300	95207	82326	41715
Пасив				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10105	10105	10105
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0		
Капітал у дооцінках	1405	0		
Додатковий капітал	1410	0		
Емісійний дохід	1411	0		
Накопичені курсові різниці	1412	0		
Резервний капітал	1415	1516	1516	1516
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-26380	1095	-5221
Неоплачений капітал	1425	0		
Вилучений капітал	1430	0		
Інші резерви	1435	0		
Усього за розділом I	1495	-14759	12716	6400
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0		
Відстрочені податкові зобов'язання				
Пенсійні зобов'язання	1505	0		
Довгострокові кредити банків	1510	0		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0		
Довгострокові забезпечення	1520	0		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0		
Цільове фінансування	1525	0		
Благодійна допомога	1526	0		
Страхові резерви	1530	0		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0		
резерв незароблених премій	1533	0		
інші страхові резерви	1534	0		
Інвестиційні контракти	1535	0		
Призовий фонд	1540	0		
Резерв на виплату джек-поту	1545	0		
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0		

Продовження додатку А

Векселі видані	1605	0		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	50000		
товари, роботи, послуги	1615	55988	60757	32053
розрахунками з бюджетом	1620	2		
у тому числі з податку на прибуток	1621	0		
розрахунками зі страхування	1625	0		
розрахунками з оплати праці	1630	21	9	5
за одержаними авансами	1635	3674	7132	3202
за розрахунками з учасниками	1640	0		
із внутрішніх розрахунків	1645	190	45	50
за страховою діяльністю	1650	0		
Поточні забезпечення	1660	0		
Доходи майбутніх періодів	1665	0		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0		
Інші поточні зобов'язання	1690	91	1667	5
Усього за розділом III	1695	109966	69610	35315
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0		
Баланс	1900	95207	82326	41715

Джерело : [24]

ДОДАТОК Б

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ
«Судноплавна компанія «Укрферрі»**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
Фінансові результати				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126156	126844	20753
Чисті зароблені страхові премії	2010		0	0
Премії підписані, валова сума	2011		0	0
Премії, передані у перестраховання	2012		0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	62958	77295	15121
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0	0
Валовий: прибуток	2090	63198	49549	5632
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0	0
Інші операційні доходи	2120	9184	8744	15250
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0	0
Адміністративні витрати	2130	25023	28679	10460
Витрати на збут	2150	42	114	138
Інші операційні витрати	2180	11624	7629	15662
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	35693	21871	-5378
збиток	2195			5378
Дохід від участі в капіталі	2200		0	0
Інші фінансові доходи	2220	644	599	260
Інші доходи	2240		0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0	0
Фінансові витрати	2250		0	0

Продовження додатку Б

Втрати від участі в капіталі	2255		0	1072
Інші витрати	2270	1397	868	126
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	34940	21602	-6316
збиток	2295			6316
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-84	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	34940	21518	-6316
збиток	2355			6316
Сукупний дохід				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0	0
Накопичені курсові різниці	2410		0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0	0
Інший сукупний дохід	2445		0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	34940	21518	-6316
Елементи операційних витрат				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	2500	23380	27136	8763
Витрати на оплату праці	2505	13872	16681	3374

Відрахування на соціальні заходи	2510	2603	3216	674
Амортизація	2515	289	404	320
Інші операційні витрати	2520	47879	58651	12588
Разом	2550	88023	106088	25719
Розрахунок показників прибутковості акцій				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0	0

Джерело : [24]

ДОДАТОК В

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) ТОВ «Судноплавна
компанія «Укрферрі»**

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)				
Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	151384	147714	12571
Повернення податків і зборів	3005		0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006		0	0
Цільового фінансування	3010		0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1782	6612	7950
Надходження від повернення авансів	3020	0	20	60
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	644	599	260
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0	0
Надходження від операційної оренди	3040		0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0	0
Надходження від страхових премій	3050		0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0	0
Інші надходження	3095	59694	8712	19000
Витрачання на оплату:				
Товарів (робіт, послуг)	3100	100369	121519	29868
Праці	3105	10992	13248	2796
Відрахувань на соціальні заходи	3110	2569	3223	677
Зобов'язань з податків і зборів	3115	2713	3354	681
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0	0
Витрачання на оплату авансів	3135	2046	711	227
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	339	2045	4307
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0	0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0	0
Інші витрачання	3190	61091	51334	7000
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	33385	-31777	-5715

Продовження додатку В

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0	0
необоротних активів	3205		0	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	644	599	599
дивідендів	3220		0	0
Надходження від деривативів	3225		0	0
Надходження від погашення позик	3230		0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0	0
Інші надходження	3250		0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0	0
необоротних активів	3260		0	0
Виплати за деривативами	3270		0	0
Витрачання на надання позик	3275		0	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0	0
Інші платежі	3290		0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	644	599	0
Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Надходження від: Власного капіталу	3300		0	0
Отримання позик	3305		0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0	0
Інші надходження	3340		0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0	0
Погашення позик	3350		0	0
Сплату дивідендів	3355		0	0
Витрачання на сплату відсотків	3360		0	0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0	0
Інші платежі	3390		0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0	0
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	34029	-31178	-5715
Залишок коштів на початок року	3405	21586	58656	24107
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	3041	-3371	1771
Залишок коштів на кінець року	3415	58656	24107	20163

Джерело : [24]

ДОДАТОК Г

Анкета для оцінювання ефективності планування

I. План ефективного використання виробничих ресурсів, у т. ч.:
1.1. Планування використання основних виробничих засобів:
1.1.1. Завантаження основних виробничих засобів і виробничих потужностей
1.1.2. Планування поточних і капітальних ремонтів
1.1.3. Планування модернізації обладнання
1.2. Планування трудових ресурсів:
1.2.1. Планування підвищення продуктивності праці
1.2.2. Планування оплати праці
1.2.3. Планування заходів мотивації праці
1.2.4. Планування організації праці та нормування праці
1.3. Планування матеріальних ресурсів:
1.3.1. Планування зниження матеріаломісткості
1.3.2. Розроблення планових матеріальних балансів
1.3.3. Розрахунок норм витрат матеріальних ресурсів
1.4. Планування фінансових ресурсів:
1.4.1. Планування підвищення оборотності оборотних коштів
1.4.2. Планування раціонального використання оборотних коштів
1.4.3. Планування додаткового залучення оборотних коштів
II. План дій із управління процесом надання послуг:
2.1. Планування обсягу, видів та категорій перевезень
2.2. Планування виробничої програми у вартісному виразі
2.3. Планування введення у процес нових видів послуг
III. План заходів із управління якістю наданих послуг:
3.1. Планування підвищення якості наданих послуг
3.2. Підвищення ефективності
IV. План науково-технічного розвитку компанії:
4.1. Планування заходів із впровадження нової техніки
4.2. Планування заходів із впровадження нових технологічних процесів
4.3. Планування заходів охорони навколишнього середовища
V. План управління соціальним розвитком компанії:
5.1. Планування заходів соціального розвитку