

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Панова Дар'я Віталіївна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
НА ТЕМУ  
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник  
к.е.н., доцент  
Бабаченко М.В.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Завідуючий кафедрою \_\_\_\_\_

Нормоконтроль \_\_\_\_\_

Одеса 2025

## ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи магістра за темою:

«ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета: проаналізувати особливості та визначити ключові чинники, що впливають на ефективність управління судноплавними компаніями в умовах сучасного глобального ринку.	02.02.25	02.02.25
2	Об'єкт дослідження: діяльність судноплавних компаній у сучасних глобалізаційних умовах.	02.02.25	02.02.25
3	Предмет дослідження: інструменти та чинники, що впливають на ефективність функціонування судноплавних компаній.	02.02.25	02.02.25
4	ВСТУП	02.02.25	02.02.25
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	03.02.25	03.02.25
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ	10.03.25	10.03.25
7	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ	30.03.25	30.03.25
	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ В МОРСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЯХ	18.04.25	18.04.25
8	ВИСНОВКИ	06.04.25	06.04.25

9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	06.04.25	06.04.25
10	Анотація	06.04.25	06.04.25
12	Відгук керівника	10.05.25	10.05.25
13	Рецензування	10.05.25	10.05.25
14	Дата захисту	10.05.25	10.05.25

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	9
1.1. Поняття та особливості ефективності управління судноплавними компаніями .....	9
1.2. Організаційні структури судноплавних компаній: основні моделі та підходи управління.....	22
1.3. Чинники, що впливають надіяльність судноплавних компаній .....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ.....	34
2.1. Аналіз та динаміка ринку морських перевезень.....	34
2.2. Аналіз основних проблем та викликів в управлінні зарубіжними та національними судноплавними компаніями.....	39
2.3. Загальна характеристика компанії Maersk : позиції на ринку та структура управління.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ.....	52
3.1. Інноваційні підходи та технології в управлінні судноплавними компаніями.....	52
3.2. Управлінське рішення як потенційний напрямок розвитку компанії Maersk і його обґрунтування через SWOT аналіз.....	56
3.3. Розкриття процесу реалізації управлінського рішення щодо покращення роботи компанії через дерево рішень.....	61
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ В МОРСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЯХ.....	67

4.1. Аналіз ризиків та заходи з підвищення безпеки праці в морських компаніях.....	67
4.2. Основні правила техніки безпеки для екіпажу та персоналу.....	71
4.3. Заходи з мінімізації впливу стресових факторів на персонал.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ВСТУП

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи.* У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції, та стрімкого технологічного розвитку ефективне управління судноплавними компаніями набуває особливої ваги. Морський транспорт відіграє ключову роль у світовій логістиці, забезпечуючи понад 80% обсягів міжнародної торгівлі. Водночас судноплавні компанії стикаються з низкою викликів: зростанням витрат на паливо, посиленням екологічних вимог, дефіцитом кваліфікованих кадрів, а також необхідністю цифровізації бізнес-процесів. Підвищення ефективності управління дозволяє компаніям адаптуватися до нових умов, оптимізувати операційні процеси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток. Саме тому дослідження проблем і перспектив управління в судноплавному секторі є актуальним і має важливе практичне значення. Крім викликів зовнішнього середовища, внутрішні проблеми судноплавних компаній, такі як неефективна організаційна структура, застарілі управлінські моделі, недостатній рівень автоматизації процесів і слабка система контролю витрат, також негативно впливають на рівень їхньої конкурентоспроможності. Особливо актуальним стає впровадження стратегічного управління, яке враховує довгострокові цілі компанії, а також забезпечення балансу між комерційною ефективністю та екологічною відповідальністю. Зростає роль інновацій, цифрових технологій та аналізу великих даних у прийнятті управлінських рішень. Такі інструменти як автоматизовані системи управління флотом, електронні платформи моніторингу маршрутів, логістичні, що дозволяє покращити планування, зменшити витрати та забезпечити більшу прозорість операцій. Однак рівень їх впровадження залишається нерівномірним, особливо серед компаній, що діють у складних економічних або регіональних умовах. Вивчення ефективності управління судноплавними компаніями є надзвичайно важливим для розробки сучасних управлінських рішень, що дозволяють не лише зберегти рентабельність діяльності, а й

адаптуватися до нових викликів, підвищити якість надання транспортних послуг та забезпечити стійке зростання в морському транспортному секторі.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз особливостей та визначення ключових чинників, що впливають на ефективність управління судноплавними компаніями в умовах сучасного глобального ринку.

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

1. Проведено аналіз наукової літератури для виявлення теоретичних підходів до управління підприємствами морського транспортного сектору.
2. Визначено основні принципи та функції ефективного управління судноплавними компаніями.
3. Оцінено вплив зовнішніх факторів, зокрема глобалізації, економічних ризиків та екологічного тиску, на діяльність морських перевізників.
4. Досліджено сучасні організаційні моделі управління, що застосовуються в провідних судноплавних компаніях.
5. Проаналізовано внутрішню структуру управління та розподіл функціональних обов'язків у компаніях морського транспорту.
6. Розглянуто напрями вдосконалення управлінських рішень із врахуванням сучасних технологічних і ринкових тенденцій.

**Об'єкт дослідження:** діяльність судноплавних компаній у сучасних глобалізаційних умовах.

**Предмет дослідження:** інструменти та чинники, що впливають на ефективність функціонування судноплавних компаній.

**Методи дослідження.** В процесі проведення дослідження для розкриття поставлених завдань використовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання дослідження застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод, аналітичний метод, порівняльний метод. На сьогодні

питання управління на підприємствах достатньо вивчаються та обговорюються у науковому середовищі.

**Елементи наукової новизни.** Уточнено поняття ефективності управління судноплавною компанією з урахуванням сучасних глобальних викликів, таких як цифровізація, екологічні обмеження та нестабільність світового ринку. Систематизовано чинники, що найбільше впливають на ефективність управлінських процесів у морському транспортному секторі,

**Практична значущість** даної кваліфікаційної магістерської роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям галузі морського транспорту обрати дієві інструменти управління підприємством морського транспортного сектору; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **1.1. Поняття та особливості ефективності управління судноплавними компаніями**

Управління в морському транспортному секторі є важливим елементом забезпечення ефективності глобальної економіки, оскільки морські перевезення становлять понад 80% всіх перевезень зовнішньоекономічних торгових вантажів.

Управління морським транспортом охоплює широкий спектр діяльності, включаючи організацію та контроль перевезень, забезпечення безпеки мореплавства, дотримання міжнародних стандартів та регуляторних вимог, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності. Основною метою є забезпечення безперебійного та ефективного руху товарів і пасажирів через морські шляхи.

Особливості управління в морському транспортному секторі включають міжнародний характер діяльності. Морський транспорт за своєю природою є міжнародним, що вимагає від компаній дотримання різноманітних міжнародних конвенцій, стандартів та регуляторних вимог. Це включає Міжнародну конвенцію з охорони людського життя на морі SOLAS, Міжнародний кодекс з охорони суден і портових засобів ISPS та інші. Конвенція SOLAS є одним із найважливіших міжнародних документів, спрямованих на забезпечення безпеки мореплавства. Вона встановлює мінімальні стандарти щодо конструкції, обладнання та експлуатації суден, щоб гарантувати безпеку екіпажу та пасажирів. Перша версія конвенції була прийнята у 1914 році після катастрофи «Титаніка» [1].

Основні положення SOLAS включають:

- Вимоги до міцності корпусу, водонепроникності, систем пожежогасіння та рятувальних засобів.

- Обов'язкове оснащення суден сучасними навігаційними системами та засобами зв'язку.
- Правила щодо безпечного завантаження, кріплення та перевезення вантажів, включаючи небезпечні речовини.
- Вимоги до впровадження систем управління безпекою на судах та в компаніях.

Процедура внесення змін до SOLAS передбачає, що поправки набувають чинності після певного періоду, якщо проти них не висловиться узгоджена кількість держав-учасниць. Це забезпечує оперативне оновлення конвенції відповідно до нових викликів та технологічних досягнень [2, с. 120-124].

Основні цілі ISPS включають:

- Сприяння співпраці між урядами, агентствами, адміністраціями, судноплавними та портовими компаніями для виявлення та запобігання загрозам безпеці.
- Чітке розмежування обов'язків усіх учасників процесу забезпечення безпеки на морі.
- Розробка методологій для оцінки ризиків та вразливостей суден і портових засобів.
- Створення та впровадження планів охорони для суден, компаній адаптованих до різних рівнів загроз.

ISPS Code складається з двох частин: обов'язкової частини А та рекомендаційної частини В. Обов'язкова частина містить детальні вимоги щодо забезпечення безпеки, які повинні виконуватися урядами, портовими адміністраціями та судноплавними компаніями. Рекомендаційна частина надає вказівки щодо впровадження цих вимог.

Окрім SOLAS та ISPS, судноплавні компанії повинні дотримуватися інших міжнародних конвенцій та стандартів, зокрема:

- Міжнародна конвенція про запобігання забрудненню з суден MARPOL. Спрямована на запобігання забрудненню морського середовища нафтою, хімічними речовинами та іншими шкідливими речовинами.
- Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти STCW. Встановлює стандарти підготовки, дипломування та несення вахти моряками для забезпечення безпеки мореплавства.
- Міжнародна конвенція про пошук і рятування на морі SAR. Визначає рамки міжнародної співпраці у сфері пошуку та рятування на морі.

Характерною особливістю управління є наявність високого рівня капіталомісткості. Будівництво та експлуатація суден потребують значних фінансових вкладень. Це вимагає від компаній ефективного фінансового планування та управління ризиками. Процес будівництва суден є складним і дорогим. Вартість сучасного вантажного судна може сягати десятків мільйонів доларів, залежно від типу, розміру та технічних характеристик. Окрім початкових інвестицій, експлуатація суден включає постійні витрати на технічне обслуговування, ремонт, оплату праці екіпажу, страхування та інші операційні витрати [3, с. 90-98]. Судна, особливо круїзні, мають високу вартість, оскільки їх конструкція потребує сучасних технологій, забезпечення комфортних умов для пасажирів та екологічних стандартів. Наприклад, компанія Royal Caribbean інвестувала в будівництво найбільших круїзних суден у світі. Одним із таких прикладів є судно Wonder of the Seas, яке увійшло до складу флоту в 2022 році. Будівництво таких величезних суден потребує не лише великих фінансових вкладень, але й значних зусиль з проектування та технічного оснащення. Оцінка вартості одного такого судна може перевищувати 1 мільярд доларів. Оновлення флоту дає компанії конкурентні переваги, адже дозволяє пропонувати нові послуги та зменшувати витрати на експлуатацію завдяки використанню новітніх технологій для зниження витрат палива та викидів.

Для великих міжнародних компаній морського сектору важливим аспектом є розвиток портів або партнерство з портовими операторами для забезпечення

безперебійної роботи суден. Наприклад компанія Carnival у 2023 році інвестувала понад 100 мільйонів доларів у будівництво нового терміналу в порту Майамі, що дозволяє значно зменшити час на перевантаження пасажирів і вантажів, а також підвищити якість обслуговування.

Важливою особливістю управління є наявність технічних складностей у реалізації інновацій. Інженери постійно працюють над створенням суден, здатних перевозити більшу кількість вантажу з меншою витратою палива. Це досягається шляхом оптимізації конструкції корпусу, використання легших матеріалів та впровадження енергоефективних двигунів. Традиційні судові палива замінюються на більш екологічні альтернативи, такі як зріджений природний газ, біометан та зелений метанол. Це дозволяє знизити викиди вуглекислого газу та інших шкідливих речовин. Так як сучасні судна оснащені передовими технологіями, від управлінського персоналу вимагаються глибокі технічні знання та постійне оновлення компетенцій.

Суттєвим аспектом управління є важливість дотримання екологічних вимог. Оскільки морський транспорт є однією з найбільших джерел викидів вуглекислого газу та інших шкідливих речовин, компанії повинні інвестувати в екологічно чисті технології для зменшення свого впливу на навколишнє середовище. Це вимагає значних фінансових витрат на модернізацію флоту, використання нових видів палива, а також на розвиток більш екологічних портових технологій. Наприклад, американська компанія Carnival Cruise Line активно впроваджує використання зрідженого природного газу як палива для своїх суден. У 2020 році компанія Carnival Cruise Line ввела в експлуатацію Mardi Gras, перше судно компанії, що використовує зріджений природний газ. У 2022 році до нього приєдналося судно Carnival Celebration, а в 2023 році — Carnival Jubilee. У 2024 році Carnival Cruise Line замовила ще два судна класу Excel, які працюють на зрідженому природному газі з плановою доставкою у 2027 та 2028 роках. Крім того, у липні 2024 року компанія оголосила про замовлення трьох додаткових суден на даному виді палива, які будуть найбільшими у флоті Carnival, з доставкою у 2029, 2031 та 2033 роках. Загальна сума інвестицій у впровадження цього типу палива для флоту компанії

значно перевищує звичайні витрати на традиційні судна, що підкреслює екологічну відповідальність компанії.

Характерною особливістю управління є важливість дотримання стандартів безпеки, так як морський транспорт пов'язаний з різноманітними ризиками, включаючи погодні умови, піратство, технічні несправності. Компанії повинні інвестувати в навчання екіпажу, використання сучасних систем навігації, а також дотримання міжнародних стандартів безпеки, таких як SOLAS Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі. Наприклад, у 2020 році данська компанія Maersk розпочала впровадження системи віддаленого моніторингу суден, що дозволяє в реальному часі стежити за станом обладнання та умовами навколишнього середовища. Це сприяє підвищенню безпеки та ефективності операцій.

Значну роль в управлінні компаній морського сектору відіграють глобальні економічні зміни. Зміни в обмінних курсах можуть впливати на вартість імпорту та експорту товарів, що, у свою чергу, відображається на обсягах морських перевезень. Наприклад, зміцнення національної валюти робить імпорт дешевшим, але експорт дорожчим, що може призвести до зниження попиту на експортні перевезення. У період значних коливань валютних курсів судноплавні компанії можуть зіткнутися з фінансовими труднощами через зміну вартості фрахту та операційних витрат. Торгові війни, санкції та зміни в міжнародних відносинах можуть суттєво впливати на глобальні ланцюги постачання та, відповідно, на морські перевезення. Введення тарифів або обмежень на торгівлю між країнами може призвести до зменшення обсягів перевезень, змін у маршрутах та підвищення невизначеності на ринку. Наприклад, торговий конфлікт між США та Китаєм, який розпочався у 2018 році, суттєво вплинув на глобальні контейнерні перевезення. Причиною стало те, що США імпортували з Китаю значно більше товарів, ніж експортували туди, що створювало великий торговий дефіцит, тому держави почали боротьбу за вплив у Тихоокеанському регіоні. Взаємне запровадження мит призвело до зниження обсягів торгівлі між двома найбільшими економіками світу, що змусило судноплавні компанії шукати альтернативні маршрути

та ринки. Судноплавні компанії почали переорієнтовуватися на інші ринки, зокрема країни Південно-Східної Азії, Європи та Африки, щоб компенсувати втрати від зниження обсягів торгівлі між США та Китаєм. Вартість палива є одним з ключових факторів, що впливають на операційні витрати судноплавних компаній. Коливання цін на нафту можуть суттєво впливати на рентабельність морських перевезень. Зростання цін на паливо призводить до підвищення витрат на перевезення, що може відобразитися на кінцевій вартості товарів. Наприклад, у 2022 році різке зростання цін на нафту через відновлення попиту після пандемії ковіду призвело до значного підвищення витрат судноплавних компаній, змушуючи їх переглядати тарифи та впроваджувати заходи для підвищення енергоефективності флоту [4, с. 240-247].

Ефективність компаній морського сектору визначається показниками, які дозволяють оцінити їхню продуктивність та конкурентоспроможність.

Фінансові показники включають: рентабельність активів, що показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку; рентабельність власного капіталу, що відображає прибутковість інвестицій акціонерів, операційний прибуток, що характеризує прибуток до вирахування податків, що дозволяє оцінити основну діяльність компанії.

Рентабельність активів є важливим показником для судноплавних компаній, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання значних капіталовкладень в активи. Регулярний аналіз допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, управління ресурсами та стратегічного планування.

$$P_a = (P_{\text{ч}} - Z_a) \times 100\%, \quad (1.1)$$

де  $P_a$  – рентабельність активів;

$P_{\text{ч}}$  – Чистий прибуток;

$Z_a$  – Загальні активи.

Відображає ефективність використання активів компанії для отримання прибутку. Високе значення показника свідчить про ефективне управління активами. Наприклад,

компанія Maersk у 2024 році отримала чистий прибуток у розмірі \$29,3 млрд при загальних активах \$81,5 млрд. Рентабельність активів =  $29,3/81,5 \times 100\% \approx 35,9\%$ . Це свідчить про високу ефективність використання активів компанії. Показник допомагає визначити, чи варто інвестувати в нові судна або модернізувати існуючі. Дозволяє порівнювати ефективність використання активів між різними судноплавними компаніями, незалежно від їхнього розміру [5].

Рентабельність продажів є відношенням чистого прибутку до виручки. Щоб підвищити рентабельність продажів, підприємство може: знизити витратна виробництва, оптимізувати ціноутворення, враховуючи конкурентів та ринкову ситуацію, підвищити обсяг продажів за рахунок маркетингових стратегій або розширення ринку збуту.

Рентабельність власного капіталу відображає прибутковість інвестицій акціонерів. Високе значення вказує на ефективне використання власного капіталу. Показує, наскільки результативно компанія використовує власні ресурси для отримання прибутку. Показник демонструє, який прибуток припадає на кожен гривню, вкладену власниками або акціонерами в підприємство. Крім того, цей коефіцієнт є орієнтиром для оцінювання потенційної прибутковості акцій: він дозволяє спрогнозувати розмір можливих дивідендів або приріст вартості акцій на ринку.

$$P_k = \frac{P_{\text{ч}}}{V_k} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де  $P_k$  – рентабельність власного капіталу;

$P_{\text{ч}}$  – чистий прибуток;

$V_k$  – власний капітал.

Наприклад, компанія CMA CGM у 2024 році отримала чистий прибуток \$5,7 млрд при власному капіталі \$23,9 млрд. Рентабельність власного капіталу =  $5,7/23,9 \times 100\% = 23,8\%$ . Це свідчить про ефективне використання власного капіталу компанії [6].

Прибуток є основним підсумковим показником діяльності підприємства, що відображає перевищення чистого доходу над собівартістю реалізованої продукції або

наданих послуг. Він є ключовим орієнтиром для оцінки ефективності господарювання та фінансової стійкості компанії.

Основні функції прибутку:

- Оціночна – прибуток є показником результативності функціонування підприємства та дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами.
- Розподільча – служить базою для розподілу чистого доходу між державою, власниками та підприємством.
- Стимулююча – забезпечує створення стимулюючих фондів, зокрема для матеріального заохочення працівників, розвитку виробництва та інших потреб.

За видом діяльності, що генерує прибуток вирізняють прибуток: від основної виробничої або комерційної діяльності; від допоміжної діяльності; фінансовий прибуток, наприклад, від інвестицій чи кредитних операцій); прибуток, отриманий від неопераційної діяльності; доходи, що виникають у результаті лізингових операцій [7].

Прибуток до оподаткування є різницею між валовим доходом та усіма витратами.

Операційний прибуток після оподаткування – розраховується після сплати податку на прибуток, є різницею виручки і операційними витратами.

Залежно від обсягу прибуток є: мінімальний що забезпечує задовільний рівень дохідності на вкладений капітал після сплати всіх податків, нормальний прибуток, що відповідає середній прибутковості у відповідній галузі, цільовий прибуток, потрібний для забезпечення фінансування розвитку виробництва, модернізації, соціальних ініціатив, максимальний прибуток відображає стратегічну мету компанії щодо досягнення найвищого рівня прибутковості, коли граничний дохід дорівнює граничним витратам.

$$K_v = \frac{\Phi_{\text{ч}}}{З_{\text{ч}}} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де  $K_v$  – коефіцієнт використання флоту;



Фч – фактичний час роботи судна;

Зч – загальний доступний час.

Цей показник відображає ефективність використання суден. Чим більше значення, тим більш оптимальне планування маршрутів та мінімальні простой.

$$Ч_о = \frac{Зчп}{К_о} \times 100\%, \quad (1.4)$$

де Чо – час обробки вантажів;

Зчп – загальний час перебування судна в порту;

К<sub>о</sub> – кількість оброблених вантажів.

Цей показник показує, скільки часу в середньому витрачається на обробку однієї одиниці вантажу (контейнера, тонни тощо) під час перебування судна в порту. Дає змогу зрозуміти, наскільки швидко порт справляється з обробкою вантажів. Чим менше значення – тим ефективніше працює порт або термінал.

$$Пп = \frac{Чп}{Здч} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де Пп – показник простою;

Чп – час простою судна;

Здч – загальний доступний час.

Цей показник відображає частку часу, протягом якого судно не використовується за призначенням. Чим більше значення, тим більш неефективне управління флотом.

$$Зс = \frac{Фв}{Мв} \times 100\%, \quad (1.6)$$

де Зс – показник завантаження суден;

Фв – фактична кількість вантажу;

Мв – максимальна вантажопідйомність судна.

Цей показник відображає ступінь використання вантажопідйомності судна. Чим більше значення, тим більш ефективно планування та оптимальне використання ресурсів.

Інвестиційний аналіз у судноплавній галузі є важливим інструментом для оцінки доцільності капіталовкладень у флот, інфраструктуру та інші активи. Враховуючи високі капітальні витрати та довгостроковий характер інвестицій, застосування ефективних методів аналізу є дуже важливим.

Перед тим як інвестувати капітал у певний проєкт, управлінці компанією повинні оцінити його економічну доцільність. Головна мета полягає не лише у поверненні вкладених коштів, а й у досягненні додаткового фінансового результату понад початкову суму інвестиції. При цьому важливо порівнювати доступні інвестиційні можливості з урахуванням ризиків та умов і вибирати ті, що здатні принести найвищу вигоду.

Одним з дієвих інструментів аналізу виступає показник чистої приведеної вартості, який дозволяє розрахувати ефективність вкладень. Показник визначається як різниця між сумою майбутніх грошових притоків і сумою інвестованих ресурсів, урахуваючи часову вартість грошей. Цей показник демонструє фінансову вигоду, на яку може розраховувати інвестор, реалізуючи проєкт. Щоб виконати розрахунок чистої приведеної вартості, необхідно здійснити певні кроки. Спочатку формують прогноз грошових потоків за інвестиційним проєктом на певний часовий період. У розрахунок включають як прибутки, так і витрати пов'язані з реалізацією проєкту. Наступним етапом є визначення ставки дисконтування. Цей параметр відображає мінімально допустимий рівень доходності інвестицій для інвестора. Наприклад, якщо для фінансування проєкту використовуються кредитні кошти банку, ставка дисконтування буде еквівалентною реальній відсотковій ставці за цим кредитом. У випадку інвестування власного капіталу ставка дисконтування може базуватись на банківській депозитній ставці або доходності державних цінних паперів, таких як облігації.

$$NPV = \sum_1^n \frac{Pk}{(1+i)^n} - IC,$$

(1.7)

де  $NPV$  – чиста поточна вартість інвестиційного проекту;  
 $P_k$  – грошовий потік  
 $i$  – ставка дисконтування;  
 $n$  – загальна кількість періодів за весь термін інвестування.  
 $IC$  – початкові інвестиції

Розрахунок чистої приведеної вартості є важливим інструментом для аналізу ефективності інвестування. Він допомагає визначити, наскільки доцільним є вкладення коштів у конкретний проєкт. Залежно від значення  $NPV$  можна виокремити три можливі сценарії:

$NPV$  більше 0 є позитивним результатом, свідчить про те, що інвестиції не лише окупаються, а й приносять додатковий прибуток. У цьому випадку вкладення капіталу є економічно виправданим, а  $NPV$  відображає розмір очікуваного прибутку.  $NPV$  яке дорівнює 0 означає, що грошові надходження повністю покривають інвестовані кошти, включаючи витрати на фінансування, але без отримання додаткового прибутку. Наприклад, при використанні позикових ресурсів, усі грошові потоки дозволять погасити основну суму кредиту і сплатити відсотки, проте інвестор не отримає економічної вигоди. У такій ситуації доцільно розглянути інші проєкти з потенціалом для генерації прибутку.  $NPV$  менше 0 свідчить про збитковість проєкту. Такий результат вказує на те, що вкладені кошти не повернуться в повному обсязі, і інвестор зазнає фінансових втрат. Від реалізації такого проєкту слід утриматися.

Прийнятними для інвестування вважаються ті проєкти, що мають позитивне значення  $NPV$ . Якщо потрібно обрати лише один варіант із кількох, то за умови однакового рівня ризику і витрат перевагу надають проєкту з найбільшим показником  $NPV$ .

Період окупності проєкту визначає, скільки часу потрібно, щоб повернути початкові інвестиції в проєкт за рахунок прибутків, які він генерує. Судноплавна

компанія може планувати покупку нового судна, відкриття нового маршруту або модернізацію флоту. Період окупності допомагає зрозуміти, наскільки швидко ці інвестиції почнуть приносити прибуток. Чим довший період окупності, тим вищий ризик, що інвестиції можуть не повернутись через зміни ринку, вартості палива, регулювання чи інших факторів. Тому короткий період це менший ризик. Показник допомагає компаніям ефективно планувати грошові потоки та розуміти, коли очікувати повернення вкладених коштів [8].

$$Z_c = \frac{P_i}{P_n}, \quad (1.8)$$

де  $P_o$  – період окупності проєкту;

$P_i$  – початкові інвестиції;

$P_n$  – планові щорічні надходження.

Отже, управління компанією морського транспортного сектору відіграє важливу роль у функціонуванні світової економіки, забезпечуючи ефективне переміщення понад 80% усіх товарів міжнародної торгівлі. Цей сектор характеризується потребою в дотриманні численних міжнародних стандартів, що вимагає від судноплавних компаній гнучкості, інноваційного підходу та високого рівня професіоналізму управлінського персоналу.

Успішне управління морським транспортом включає не лише організацію логістичних процесів, а й забезпечення безпеки судноплавства відповідно до міжнародних конвенцій. Технічна складність суднобудування, екологічні вимоги, зростаюча вартість енергоресурсів і геополітична нестабільність, змушують компанії постійно вдосконалювати флот, впроваджувати енергоефективні технології, використовувати альтернативні види палива та модернізувати інфраструктуру. Інвестиції у навчання екіпажу, цифровізацію процесів та автоматизовані системи управління стають необхідною умовою для підтримки високих стандартів безпеки та продуктивності.

Глобальні економічні зміни включаючи торгові війни, коливання валютних курсів, санкції та пандемії, безпосередньо впливають на морські перевезення, що вимагає оперативного реагування й стратегічного планування з боку управлінців. Таким чином, ефективне управління в морському транспортному секторі є багатогранним процесом, який поєднує дотримання нормативних вимог, впровадження інновацій, екологічну відповідальність та економічну доцільність. Лише цілісний та адаптивний підхід дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність на світовому ринку та сприяти безперебійному функціонуванню глобальної логістики. Аналіз фінансових показників є невід'ємною частиною оцінки ефективності діяльності судноплавної компанії, оскільки він дозволяє виявити реальний стан підприємства, рівень його рентабельності, фінансової стійкості та здатності до зростання. Використання ключових коефіцієнтів, таких як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, показник періоду окупності, а також класифікація та аналіз прибутку дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення. У судноплавній компанії значна частка витрат припадає на експлуатацію флоту, ремонт, логістику та інвестиції в інфраструктуру, тому застосування фінансових формул сприяє не лише оцінці поточної діяльності, а й прогнозуванню майбутніх результатів. Ці інструменти допомагають керівництву своєчасно виявляти ризики, визначати зони неефективного використання ресурсів, а також формувати стратегію довгострокового розвитку компанії. Таким чином, фінансові показники є важливим аналітичним інструментарієм, який дозволяє не лише контролювати ефективність функціонування судноплавного підприємства, але й підвищувати його конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

## **1.2 Організаційні структури судноплавних компаній: основні моделі та підходи управління**

Судноплавні компанії відіграють важливу роль у світовій економіці, забезпечуючи перевезення вантажів по морях та океанах. Ефективне управління такими

компаніями залежить від їх організаційної структури, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між різними підрозділами.

Організаційна структура судноплавної компанії визначає її внутрішню ієрархію, процес прийняття рішень та рівень централізації управління. Основними факторами, що впливають на вибір структури, є розмір компанії, типи суден, види перевезень та географічний масштаб діяльності.

Основні моделі організаційної структури:

**Лінійна структура.** Лінійна модель управління характеризується чіткою вертикальною ієрархією, де кожен підлеглий підпорядковується лише одному керівнику. Вона підходить для невеликих судноплавних компаній із простими маршрутами і невеликою кількістю суден. Переваги: чітка відповідальність і контроль, проста координація, оперативність прийняття рішень. Недоліки: обмежена гнучкість, високе навантаження на керівництво, ускладнення в масштабуванні.



Рис. 1.9. Лінійна структура управління

*Джерело: [5]*

**Функціональна структура.** У функціональній структурі компанія поділяється на відділи за напрямками діяльності: технічне обслуговування, комерційні операції, логістика тощо. Ця модель часто використовується середніми та великими компаніями. Переваги: висока спеціалізація, підвищена ефективність операцій, кращий розподіл

ресурсів. Недоліки: складність у координації між відділами, ризик бюрократії, повільний процес прийняття рішень.



Рис. 1.10. Функціональна структура

*Джерело: [5]*

Лінійно-функціональна організаційна структура управління базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які, в свою чергу, взаємодіють із функціональними підрозділами з вирішення управлінських завдань.



Рис. 1.11. Лінійно-функціональна організаційна структура

*Джерело: [5]*

Матрична структура. Передбачає створення з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції і послуг. Переваги: гнучкість і краща адаптація до змін, ефективне використання ресурсів, покращене управління складними проектами. Недоліки: можливі конфлікти між керівниками різних рівнів, ускладнена координація.



Рис. 1.12. Матрична структура

*Джерело:* [5]

Дивізіональна структура. Дивізіональна модель передбачає поділ компанії на окремі дивізіони за типом суден, географічним регіоном або видом діяльності. Кожен дивізіон має свою команду управління. Переваги: гнучкість та адаптивність до змін, прискорене прийняття рішень, покращене управління ризиками. Недоліки: дублювання функцій у різних дивізіонах, висока вартість управління, важкість координації між підрозділами [9, с. 118-124].

Для підприємств морського сектору характерна дивізіональна структура управління, поділена за регіональним принципом так як великі міжнародні морські компанії мають філіали в різних містах і країнах.



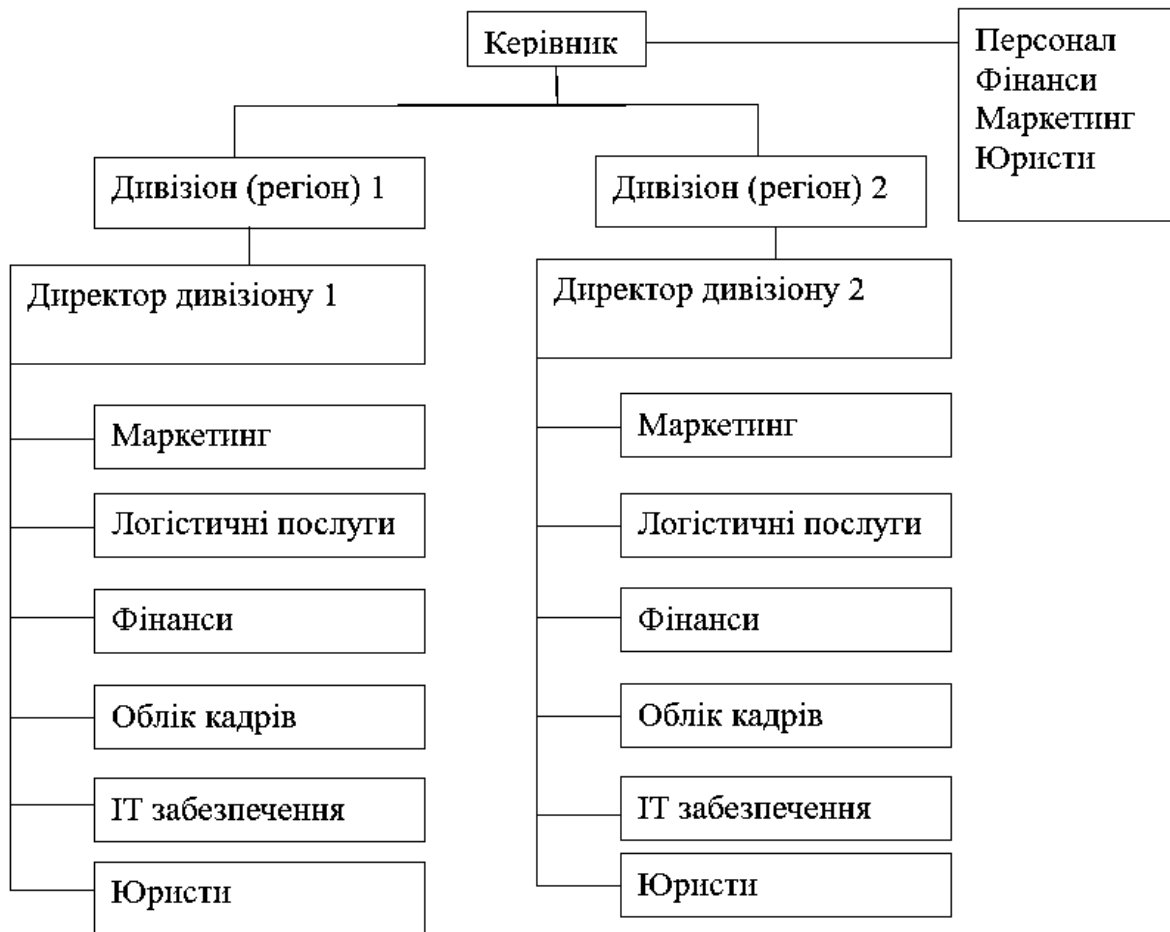


Рис. 1.13. Дивізіональна організаційна структура

Джерело: [5]

Ефективність роботи судноплавної компанії залежить від управлінських підходів, які застосовуються у її структурі.

Централізоване управління передбачає, що всі стратегічні рішення приймаються керівництвом компанії. Це забезпечує високий рівень контролю, але зменшує гнучкість у прийнятті локальних рішень. Наприклад, дана модель управління діє в компанії Maersk, що є одним із найбільших світових операторів контейнерних перевезень. Усі стратегічні рішення приймаються у штаб-квартирі в Копенгагені, Данія. Політики щодо обслуговування клієнтів, тарифів, безпеки та екологічних стандартів розробляються на глобальному рівні та застосовуються у всіх підрозділах компанії. Уніфіковані

операційні стандарти для всього флоту забезпечують ефективний контроль за обслуговуванням суден. Філії в різних країнах мають обмежену автономію, оскільки більшість рішень, наприклад, відкриття нових маршрутів або зміна тарифів, затверджується центральним керівництвом. Централізоване управління дозволяє Maersk швидко впроваджувати глобальні ініціативи, такі як декарбонізація флоту та цифровізація процесів.

Децентралізоване управління дозволяє регіональним офісам або дивізіонам самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції. Це покращує оперативність, але може призвести до труднощів у координації. Ця модель управління діє у міжнародній компанії CMA CGM, французька компанія є одним з найбільших світових контейнерних перевізників. Компанія має численні регіональні офіси та дочірні компанії, які приймають рішення відповідно до особливостей свого ринку. Регіональні офіси мають повноваження встановлювати тарифи, маршрути та логістичні рішення залежно від попиту в регіоні. Локальні менеджери можуть оперативно реагувати на зміни ринку, наприклад, збільшувати кількість суден на популярних маршрутах або впроваджувати інноваційні логістичні рішення без очікування схвалення від центрального офісу. Децентралізація дозволяє CMA CGM швидко адаптуватися до різних регіональних умов.

Процесний підхід базується на ідентифікації, аналізі та оптимізації бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. Основна ідея підходу полягає у розгляді діяльності компанії як сукупності взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на створення цінності для споживачів. Ця модель управління діє у міжнародній компанії MSC, що є контейнерною судноплавною компанією. Компанія організовує свою діяльність навколо оптимізації логістичних процесів, включаючи завантаження суден, координацію портових операцій та управління клієнтськими замовленнями. MSC використовує сучасні технології для управління перевезеннями, наприклад, системи для моніторингу вантажів у реальному часі. Оптимізовано процеси управління флотом, включаючи автоматизоване планування маршрутів, що дозволяє зменшувати витрати на

паливо та скорочувати час у дорозі. Використання процесного підходу дозволяє MSC інтегрувати свої морські перевезення з наземними логістичними послугами, такими як залізничні та автомобільні перевезення для створення безперервного ланцюга поставок. Постійне вдосконалення процесів допомагає MSC залишатися конкурентоспроможною та підвищувати якість обслуговування клієнтів [10].

Отже, організаційна структура судноплавних компаній визначає ефективність управління флотом, логістикою та фінансами. Вибір оптимальної моделі залежить від розміру компанії, її ринкової стратегії. Сучасні тенденції в управлінні судноплавними компаніями орієнтовані на гнучкість, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність на глобальному рівні.

### **1.3. Чинники, що впливають на діяльність судноплавних компаній**

Ефективність діяльності компаній морського сектору залежить від факторів, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. Внутрішні чинники, тобто ті, які знаходяться під контролем самої компанії, відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Правильно побудована організаційна структура сприяє ефективному управлінню та швидкому прийняттю рішень. Компанії з чітко визначеними ролями та відповідальністю працівників здатні швидше адаптуватися до змін ринкових умов. Розробка корпоративної стратегії, яка враховує специфіку морської галузі, є ключовим аспектом успішного функціонування підприємства. Це включає аналіз виду і розміру підприємства, географічних особливостей розташування, міжнародного контексту діяльності, технологічного прогресу та інноваційного розвитку, екологічних вимог, конкурентної ситуації на ринку, логістичних викликів, фінансових ризиків, особливостей регулювання та необхідності забезпечення безпеки діяльності.

Кваліфікований персонал є одним із найважливіших ресурсів компанії. Інвестування в навчання та розвиток працівників, створення сприятливих умов праці та мотиваційних програм сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Кваліфікований персонал дуже важливий для успішної діяльності компанії морського сектору, де безпека та ефективність операцій залежать від професіоналізму екіпажу. Постійне підвищення кваліфікації персоналу включає як технічні аспекти, так і розвиток м'яких навичок, таких як лідерство та комунікація. Компанії, які забезпечують комфортні умови праці та впроваджують мотиваційні програми, досягають вищої продуктивності та лояльності працівників. Це може включати забезпечення сучасних засобів зв'язку, доступу до інтернету на борту, програм підтримки здоров'я та добробуту екіпажу, а також системи визнання та винагороди за досягнення.

Ефективне управління фінансами забезпечує стабільність та можливість для розвитку компанії. Це включає оптимізацію витрат, управління ризиками, залучення інвестицій та планування бюджету. Зниження операційних витрат є критичним для підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, компанія Maersk впровадила програму оптимізації паливних витрат, використовуючи сучасні технології моніторингу та аналізу даних для визначення найбільш ефективних маршрутів і швидкостей суден. Це дозволило зменшити споживання палива та скоротити витрати. Ретельне бюджетування дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси та планувати майбутні витрати. Компанії з прозорою фінансовою політикою можуть швидше адаптуватися до ринкових змін і залучати інвесторів. [11, с. 140-145].

Сильна корпоративна культура, заснована на етичних цінностях, довірі та взаємоповазі, сприяє згуртованості колективу та підвищенню ефективності роботи. Лідери, які підтримують відкриту комунікацію, заохочують інновації та демонструють особистий приклад, здатні надихати команду на досягнення високих результатів.

Морська галузь постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, змін у законодавстві та ринкових тенденцій. Компанії, які здатні швидко адаптуватися до нових умов, впроваджувати зміни та бути гнучкими у своїй діяльності є успішними.

Зовнішнє середовище підприємства поділяють на макросередовище, мікросередовище.

Макросередовище складається з факторів непрямой дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

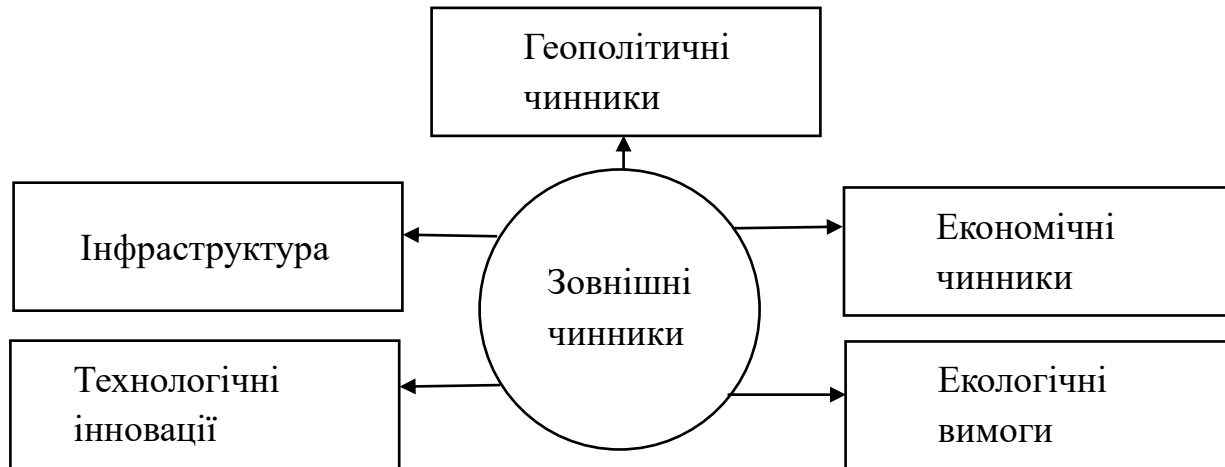


Рис. 1.14. Зовнішні чинники, що впливають на діяльність судноплавних компаній

*Джерело:* [12, с. 171-175]

Геополітичні чинники включають військові конфлікти, що призводять до блокади портів, змін у маршрутах перевезень та зростання страхових витрат. Санкції та обмеження торгівлі також впливають на діяльність судноплавних компаній. Наприклад, криза 2025 року в Червоному морі, спричинена атаками Хуситів, змусила судна змінювати маршрути, що призвело до збільшення часу доставки та витрат на паливо.

Економічні чинники включають коливання світових фрахтових ставок, нестабільність валютних курсів та доступ до капіталу визначають фінансову стійкість компаній.

Екологічні вимоги формують міжнародні організації, такі як ІМО, що впроваджують стандарти щодо зниження викидів парникових газів, що змушує компанії інвестувати в екологічно чисті технології та альтернативні види палива. Наприклад, з

2025 року судноплавні компанії повинні звітувати про 70% своїх викидів парникових газів у рамках системи торгівлі викидами ЄС.

Технологічні інновації включають впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів та використання штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності та безпеки операцій.

Інфраструктура відображає стан портової інфраструктури, ефективність логістичних ланцюгів та наявність сучасних суден визначають конкурентоспроможність компаній на світовому ринку.

Мікросередовище є середовищем прямого впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують із підприємством. Фактори мікросередовища: конкуренти і конкурентне середовище загалом; покупці; постачальники; партнери; місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; місцеві органи влади тощо.

Вплив цих факторів оцінюють у процесі діагностики зовнішнього середовища як загрози або ж можливості для підприємства.

Можливості є факторами зовнішнього середовища, які допомагають досягненню цілей підприємства.

Загрози є зовнішніми умовами, які обмежують можливості підприємства безперешкодно досягти потрібної мети. Ті самі фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди.

Аналізуючи зовнішнє середовище підприємства, оцінюють стан і перспективи розвитку найважливіших за ступенем впливу і ризику факторів з метою передбачення потенційних загроз і можливостей

Розвиток підприємства в ринковій економіці відбувається за нестабільності середовища господарювання. Типовими умовами сучасної діяльності підприємства є невизначеність ринку, термінів і умов поставок, поведінки власників, конкурентів, органів державної влади.

Підприємство існує та розвивається в активному зовнішньому середовищі, і змушене пристосовуватися до його змін.

Для виживання і збереження конкурентоспроможності промислових підприємств у сучасних швидкоплинних умовах функціонування доводиться постійно коригувати їхню господарську діяльність з урахуванням змін навколишнього середовища.

Управління змінами на підприємствах має бути більшою мірою орієнтоване не на розв'язання актуальних проблем, а на використання своїх можливостей і сильних сторін. Управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, який передбачає використання потенціалу підприємства як бази організаційних змін та виявлення його резервів.

Зовнішнє середовище включає всі аудиторії, з якими підприємство стикається у своїй повсякденній і стратегічній діяльності. Середовище ніколи не буває стабільним. Кожне підприємство повинно не тільки знати своє середовище та природу його змін, а й уміти реагувати на ці зміни: невдача в адаптації до середовища відображається на всьому бізнесі

До засобів, що забезпечують ефективну реакцію на зміни зовнішнього середовища, відносять таку систему управлінських заходів, яку впроваджують на підприємстві:

- 1) аналіз зовнішнього середовища;
  - 2) своєчасне виявлення потреб і запитів потенційних покупців;
  - 3) аналіз економічної кон'юнктури ринку товарів і послуг;
  - 4) розробка та реалізація конкурентоспроможних ідей в області технології та організації виробництва товарів і послуг;
  - 5) забезпечення незалежності підприємства від зміни кон'юнктури ринку товарів і послуг, факторів виробництва за рахунок зовнішньої гнучкості;
- підтримка конкурентного рівня [13, с. 125-135].

Отже, внутрішні чинники відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної, стабільної та конкурентоспроможної діяльності компаній морського транспортного

сектору. Інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, цифрові технології, оптимізацію витрат і сервісу для клієнтів формують основу для довгострокового розвитку. Різноманітність та динамічність умов зовнішнього середовища обумовлює необхідність швидкої реакції системи управління підприємства на зміни. Для цього керівництво повинно регулярно досліджувати інформацію про фактори зовнішнього середовища та оцінювати їх вплив на основні операційні процеси для підвищення ефективності роботи підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ**

### **2.1. Аналіз та динаміка ринку морських перевезень**

Упродовж 2019–2024 років морський транспортний сектор демонструє позитивну динаміку, що свідчить про стабільне зростання його ролі у національній та міжнародній



логістиці. За цей період спостерігається поступове збільшення інтенсивності використання вантажних суден різних типів.

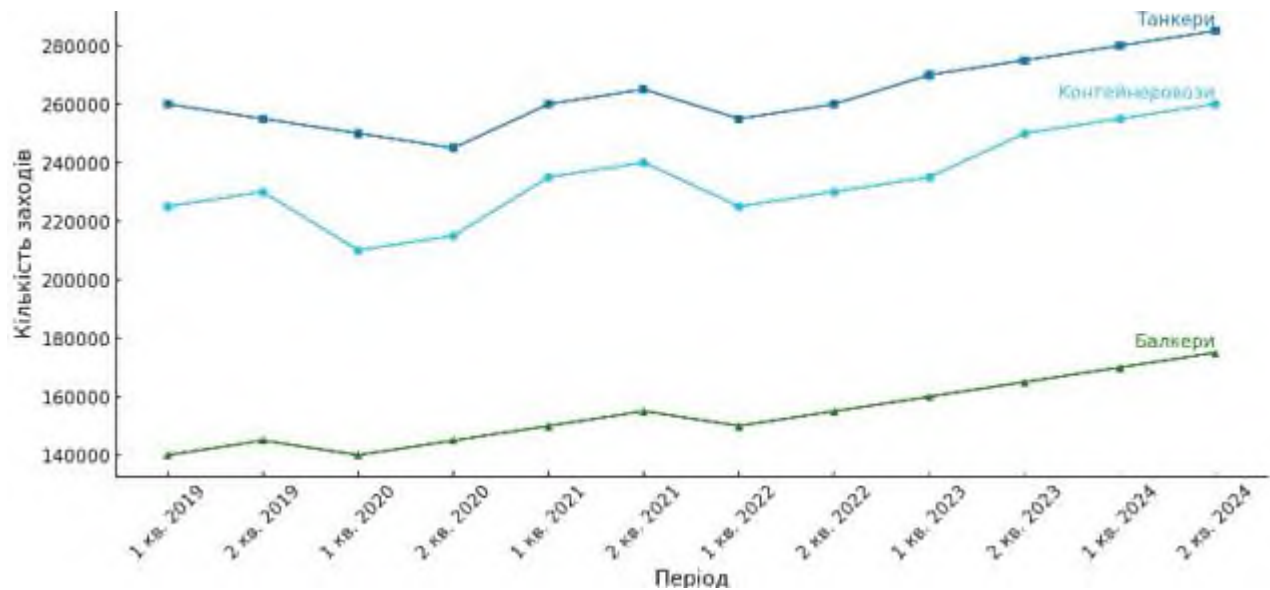


Рис. 2.1. Кількість заходів суден у порти світу за півріччя 2019-2024 рр.

*Джерело: [14]*

Така тенденція свідчить про:

1. Пожвавлення глобальної торгівлі. Збільшення кількості заходів свідчить про зростання попиту на перевезення як енергоресурсів у танкерах так і товарів у контейнерах.

2. Відновлення після пандемії ковіду. Попри паління показника кількості заходів суден у порти 2022 року, починаючи з 2023 року відзначається стабільне зростання.

3. Інвестиції та модернізація флоту. Зростаюча кількість рейсів свідчить про оновлення флотів, збільшення провізної спроможності та ефективності морських перевезень.

4. Стабільність ринку. Відсутність різких спадів або кризових точок у динаміці дає підстави стверджувати, що морський транспортний сектор залишається одним з найбільш адаптивних і стійких.

Глобальний морський ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що спонукає провідні судноплавні компанії до об'єднання у стратегічні альянси для оптимізації маршрутів, зниження витрат та підвищення ефективності. Два найбільші такі об'єднання альянс 2М та THE Alliance.

Альянс 2М був створений у 2015 році двома провідними світовими контейнерними перевізниками: данською компанією Maersk Line та швейцарсько-італійською Mediterranean Shipping Company. Це партнерство охоплює спільне використання флоту на ключових торговельних маршрутах між Азією, Європою та Північною Америкою.

Співпраця в рамках 2М дозволила обом компаніям:

- Оптимізувати використання флоту. Спільне планування маршрутів та розкладів забезпечило більш ефективне завантаження суден.
- Знизити експлуатаційні витрати. Спільне використання ресурсів сприяло економії на масштабі.
- Покращити обслуговування клієнтів. Ширша мережа маршрутів та частіші відправлення підвищили привабливість послуг для клієнтів. Ці заходи зміцнили позиції Maersk Line та MSC на глобальному ринку контейнерних перевезень, дозволивши їм конкурувати з іншими великими альянсами.

THE Alliance був заснований у 2017 році. До його складу увійшли такі компанії: німецька компанія Hapag-Lloyd японська компанія Nippon Ocean Network Express, тайванська компанія Yang Ming, корейська компанія Hyundai Merchant Marine [15].

THE Alliance забезпечує:

- Спільне планування маршрутів, що забезпечує координацію розкладів та портів заходу для максимізації ефективності.

- Обмін суднами. Учасники альянсу можуть використовувати судна партнерів для забезпечення гнучкості та покриття більшої кількості маршрутів.
- Спільні інвестиції. Об'єднання ресурсів для розвитку інфраструктури та впровадження інновацій.

Ця співпраця дозволила учасникам THE Alliance зміцнити свої позиції на ринку, розширити географію послуг та підвищити конкурентоспроможність.

У 2024–2025 роках морська галузь вантажних перевезень переживає значні трансформації завдяки впровадженню штучного інтелекту. Ці технології сприяють підвищенню ефективності, безпеки та екологічної стійкості морських операцій. ШІ дозволяє суднам адаптувати маршрути в реальному часі, враховуючи погодні умови, морський трафік та споживання пального. Наприклад, платформа Orca AI допомагає зменшити викиди CO<sub>2</sub> на 47 мільйонів тонн щорічно, оптимізуючи навігацію та знижуючи кількість маневрів і відхилень від курсу. Штучний інтелект у майбутньому надасть можливість використовувати повністю автономні судна з нульовими викидами. Наприклад, компанії, такі як Yara та Kongsberg, розробляють судна, що будуть використовувати штучний інтелект для навігації та уникнення зіткнень, підвищуючи безпеку морських перевезень.

Завдяки впровадженню підключених до інтернету пристроїв для відстеження, контролю та керування контейнерами, вантажами і суднами в режимі реального часу у сферу морських вантажних перевезень, переміщення вантажу посилено контролюється. Ці пристрої дають змогу слідкувати за рядом важливих характеристик, серед яких: місцезнаходження контейнера, вологість і температура, фізичний стан вантажу. Завдяки даній прозорості, оператори перевезень та вантажовідправники можуть оперативно реагувати на відхилення від норми. Наприклад, якщо температура в рефрижераторному контейнері виходить за межі допустимого діапазону, система одразу надсилає тривожне повідомлення, дозволяючи вжити заходів і уникнути псування продукції. Застосування сенсорів дає змогу персоналу швидко локалізувати потрібний контейнер, що суттєво скорочує час на операції з навантаження та розвантаження [16].

У контейнерних перевезеннях штучний інтелект поступово стає незамінною складовою, адже він здатен обробляти великі обсяги даних і приймати обґрунтовані рішення. Основні напрями його використання включають:

➤ Аналіз та прогнозування попиту. Штучний інтелект аналізує архівні логістичні дані, погодні умови, макроекономічні показники та тенденції у глобальній торгівлі для точного прогнозування навантаження на порти. Це дозволяє заздалегідь планувати розподіл ресурсів, зменшуючи ризики заторів.

➤ Оптимізація маршрутів. Штучний інтелект оцінює актуальну ситуацію на маршрутах, включаючи погодні зміни, трафік у морських коридорах та статус портів, і на основі цього пропонує найраціональніші шляхи. Це не лише знижує витрати на паливо, але й прискорює логістичні ланцюги.

➤ Виявлення пошкоджень. За допомогою комп'ютерного зору та камер спостереження штучний інтелект здатен автоматично ідентифікувати пошкоджені контейнери без участі людей. Система швидко фіксує деформації й передає сигнал про потребу в технічному огляді чи ремонті.

➤ Протидія крадіжкам та шахрайству. Данні системи можуть розпізнавати аномальні дії з боку користувачів або зчитувачів сенсорних даних – наприклад, раптове відкриття контейнера чи підміну координат. Це дозволяє вчасно реагувати на потенційні загрози безпеці вантажу.

Усі ці інновації в комплексі сприяють зменшенню витрат, скороченню часу на обробку даних, а також підвищенню точності, безпеки та ефективності логістичних процесів у морській транспортній галузі [17, с. 110-125].

У 2022 році в Україні спостерігається значне падіння вантажообігу в морському секторі через запровадження воєнного стану. Але надалі з 2022 по 2024 спостерігається позитивна динаміка, що підтверджує дієздатність порту навіть за воєнних умов. Після початкових втрат внаслідок обстрілів та пошкодження інфраструктури, українські порти почали відновлювати свою діяльність. Зокрема, були проведені роботи з ремонту та модернізації критичних об'єктів, таких як причали, вантажні термінали, склади.

Запровадження зернового коридору у серпні 2022 року дозволило відновити експорт українського зерна, що є одним з основних товарів для морських перевезень. Це сприяло значному зростанню вантажообігу через порти Одеської та Миколаївської областей. Порти на Дунаї, Рені, Ізмаїл, також стали більш активно використовуватися для експорту сільськогосподарських та інших товарів, що дозволяло зменшити залежність від традиційних маршрутів через чорноморські порти.

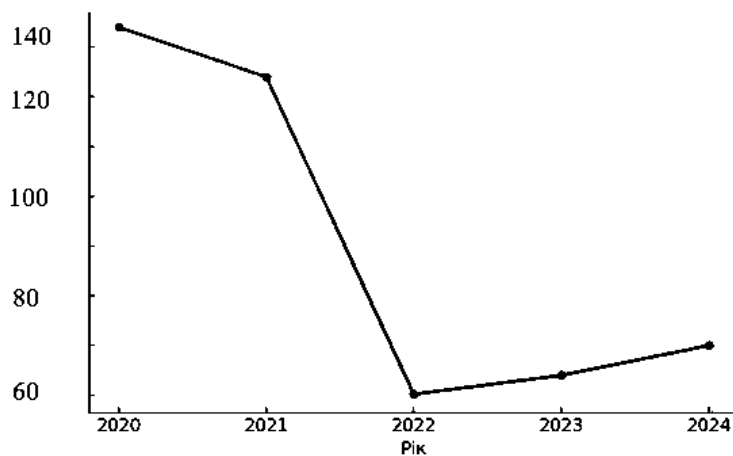


Рис. 2.2. Динаміка вантажообігу в портах України 2020-2024 рр. у млн тонн

*Джерело:* [18].

Сучасні тенденції розвитку морської галузі в Україні включають розвиток дунайських портів. У зв'язку з обмеженням роботи чорноморських портів, зросла роль портів на річці Дунай, які стали альтернативними маршрутами для експорту та імпорту вантажів. Цифровізація та впровадження інформаційних технологій є важливим елементом розвитку. Судноплавні компанії активно впроваджують цифрові рішення для оптимізації логістичних процесів, моніторингу суден та управління вантажопотоками. Це включає використання систем електронного документообігу, автоматизованих систем управління [19].

Отже, станом на 2025 рік морський ринок демонструє впевнену позитивну динаміку, що свідчить про зростання його значення в глобальній логістиці. Україна,

попри війну, демонструє відновлення морських перевезень, з акцентом на розвиток дунайських портів, Впровадження новітніх технологій сприяє підвищенню ефективності, безпеки та екологічності перевезень.

## **2.2. Аналіз основних проблем та викликів в управлінні зарубіжними та національними судноплавними компаніями**

На сьогоднішній день галузь морських вантажних перевезень стикається з посиленими екологічними викликами. Це пов'язано з необхідністю зменшення викидів парникових газів, впровадженням нових міжнародних стандартів. У липні 2023 року Міжнародна морська організація прийняла оновлену стратегію щодо зменшення викидів парникових газів від судноплавства. Ця стратегія передбачає досягнення нульових викидів до 2050 року та зменшення загальних річних викидів на 20% до 2030 року порівняно з рівнем 2008 року. Також планується, що до 2030 року щонайменше 5% енергії, що використовується в міжнародному судноплавстві, буде отримано з нульових або майже нульових джерел викидів парникових газів. Компанії мусять інвестувати у розвиток суден на альтернативних видах палива.

Зі збільшенням використання цифрових технологій у морських операціях, зростає ризик кібератак, яка впливає на ефективності морських перевезень. Ці атаки спрямовані на порти і судна. Порти стають привабливими цілями для кіберзлочинців через їхню критичну роль у глобальній торгівлі [20, с. 80-95].

Воєнні конфлікти та геополітична нестабільність суттєво впливають на морські транспортні компанії, створюючи численні виклики для їхньої діяльності. Ці фактори можуть призводити до пошкодження портової інфраструктури, блокування морських шляхів та підвищених ризиків для суден. Під час воєнних дій порти часто стають об'єктами атак, що призводить до їх часткової або повної непрацездатності. Це ускладнює або робить неможливим обробку вантажів, затримує постачання та збільшує витрати компаній на пошук альтернативних маршрутів [21]. Наприклад, з початком

повномасштабного вторгнення в Україну її порти зазнали численних атак, що суттєво вплинуло на можливість експорту сільськогосподарської продукції. Воєнні конфлікти можуть призводити до закриття стратегічно важливих морських шляхів, що змушує судноплавні компанії шукати довші та небезпечніші маршрути. Це збільшує час доставки та витрати на паливо. Наприклад, атаки хуситів у Червоному морі в 2024 році призвели до значного зниження кількості суден, що проходили через Суецький канал, оскільки багато компаній перенаправляли свої судна навколо Африки.

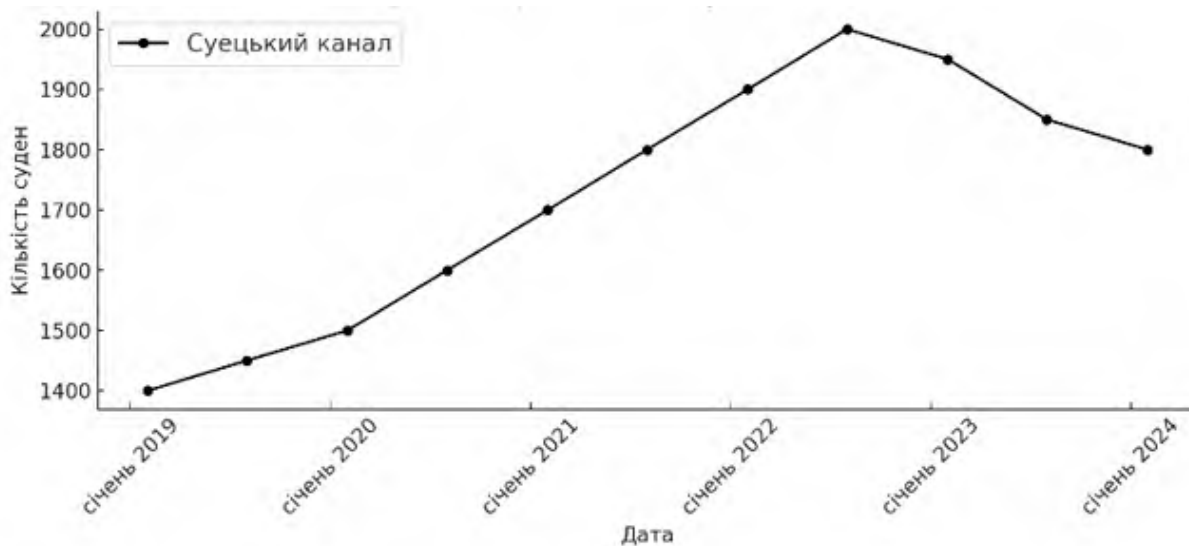


Рис. 2.3. Щомісячний транзит суден через Суецький канал 2019-2024 рр.

*Джерело: [22]*

Судна, що працюють у зонах конфліктів, піддаються підвищеному ризику атак, захоплень або пошкоджень. Це не лише загрожує безпеці екіпажу, але й призводить до зростання страхових витрат та вартості фрахту. Наприклад, у січні 2024 року хусити атакували кілька суден, включаючи «Maersk Detroit» та «Maersk Chesapeake», що змусило компанію Maersk призупинити операції під прапором США у Червоному морі, щоб забезпечити безпеку своїх екіпажів та суден. Це рішення мало значний вплив на

логістичні ланцюги, оскільки компанія була змушена перенаправляти свої судна альтернативними маршрутами, що призвело до збільшення витрат та затримок у доставці вантажів.

Дефіцит висококваліфікованого персоналу є однією з ключових проблем, з якими стикаються морські транспортні компанії. Ця проблема охоплює як екіпажі суден, так і управлінський апарат. Основними причинами цього явища є:

- Складні умови праці. Тривала відсутність удома, фізичні та психологічні навантаження роблять морські професії менш привабливими для молоді.
- Високі професійні вимоги. Постійне оновлення технологій та міжнародних стандартів вимагає від працівників безперервного навчання та адаптації.
- Застарілі навчальні програми. Так як для сфери характерні постійні оновлення правової бази і поява нових міжнародних стандартів якості розроблені навчальні програми досить швидко стають застарілими і потребують оновлення [23]. Наприклад у 2024 році компанія Maersk, один з лідерів світового судноплавства, зіткнулася з необхідністю адаптації до нових екологічних стандартів, спрямованих на декарбонізацію галузі. Це вимагало впровадження альтернативних видів палива, таких як аміак та водень, які є більш екологічними, але потребують спеціальних знань для безпечного використання. Заходи, вжиті Maersk: компанія інвестувала в створення спеціалізованих курсів для своїх моряків, спрямованих на безпечне поводження з новими видами палива та освоєння сучасних технологій; Maersk уклала партнерські угоди з морськими академіями для оновлення навчальних програм та забезпечення відповідності підготовки кадрів сучасним вимогам галузі; для практичного навчання були впроваджені тренажери, які моделюють роботу з новими видами палива, що дозволяє морякам набувати необхідних навичок у безпечних умовах. Ці заходи дозволили Maersk не лише забезпечити відповідність новим екологічним стандартам, але й підвищити безпеку та ефективність своїх операцій, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку [24].



Морський транспортний бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності України. Станом на 2025 рік галузь стикається з низкою викликів, зумовлених військовою агресією.

Основні виклики морської галузі в Україні:

- Військова агресія та окупація портів. З початку повномасштабної війни в 2022 році частина морських портів України опинилася під тимчасовою окупацією або в зоні бойових дій. Зокрема, порти Бердянськ, Маріуполь, Скадовськ та Херсон були закриті відповідно до наказу Міністерства інфраструктури України від 28.04.2022 № 256.
- Зниження вантажообігу та доходів. Через блокаду морських шляхів та мінування територіальних вод відбулося суттєве зменшення вантажообігу, що негативно вплинуло на фінансові показники судноплавних компаній.
- Пошкодження портової інфраструктури. Інтенсивні бомбардування призвели до руйнування гідротехнічних споруд, причалів та іншої інфраструктури, що потребує значних інвестицій для відновлення.

У 2022 році через повномасштабне вторгнення Росії та закриття ключових портів (Маріуполь, Бердянськ, Скадовськ, Херсон) вантажообіг морських портів України скоротився на понад 60%. Це стало наслідком блокади морських шляхів, мінування акваторій та руйнування портової інфраструктури. Зокрема, внаслідок атак було пошкоджено близько 400 об'єктів інфраструктури, включаючи причали та перевантажувальне обладнання [25]. У 2023 році спостерігалось незначне зростання вантажообігу, що стало можливим завдяки відновленню експорту через "зерновий коридор" та початку функціонування проходу до портів через північно-західну частину Чорного моря. У 2024 році вантажообіг зріс завдяки активізації "українського коридору" та розвитку дунайських портів, які стали ключовими логістичними хабами в умовах війни. У 2024 році дунайські порти, зокрема Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ, значно збільшили свою активність, обробивши понад 17 млн тонн вантажів. Це стало

можливим завдяки інвестиціям у інфраструктуру та підтримці міжнародних партнерів [26].

Динаміка відновлення вантажопотоків українських морських портів у 2023–2024 роках свідчить про адаптивність та життєздатність судноплавних компаній України в умовах повномасштабної війни. Попри втрату частини портової інфраструктури, блокаду Чорного моря та постійні ракетні загрози, українські судноплавні оператори змогли налагодити альтернативні логістичні маршрути — передусім через дунайські порти та "український коридор". Це стало можливим завдяки гнучкості управлінських рішень, модернізації флоту, цифровізації логістики та ефективній координації з міжнародними партнерами [27].

Активізація перевезень у складних умовах є показником високого рівня професіоналізму українських судноплавних компаній, їхньої здатності до швидкого реагування на кризи та поступової трансформації до стандартів сучасного морського бізнесу.

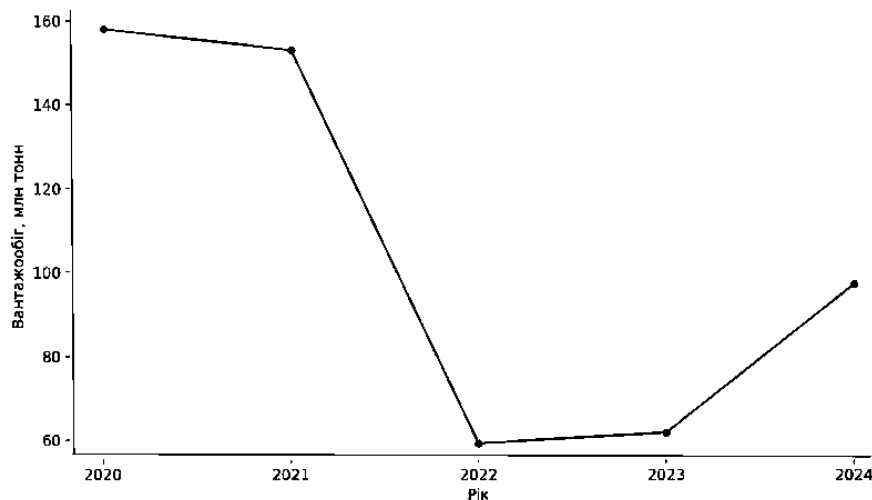


Рис. 2.4. Вантажообіг морських портів України 2020–2024 рр.

*Джерело:* [28]

Отже, екологічні виклики та нові стандарти вимагають від компаній переорієнтації на екологічні технології, включно з альтернативними видами палива, автоматизацією суден та використанням вітрової енергії. Інтеграція штучного інтелекту відкриває можливість підвищити ефективність і безпеку морських операцій. Воєнні конфлікти та геополітична нестабільність створюють серйозні виклики для морських транспортних компаній. Пошкодження портової інфраструктури, блокування стратегічних морських шляхів та підвищені ризики для суден вимагають від компаній швидкої адаптації та розробки стратегій для забезпечення безпеки та безперервності бізнесу. Приклад компанії Maersk демонструє, як оперативні рішення можуть мінімізувати ризики, але водночас призводять до значних логістичних та фінансових наслідків. Дефіцит кваліфікованих кадрів у морській галузі є комплексною проблемою, яка потребує системного підходу. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, співпрацюють з освітніми установами та впроваджують сучасні технології у процес підготовки кадрів, здатні ефективно адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі. Україна, незважаючи на військові виклики, демонструє здатність підтримувати і навіть нарощувати вантажообіг завдяки ефективній адаптації портової інфраструктури.

### **2.3. Загальна характеристика компанії Maersk : позиції на ринку та структура управління**

Компанія Maersk є міжнародною судноплавною компанією, що демонструє стійке зростання та адаптацію до змін у глобальному ринку. Maersk володіє флотом із 735 суден загальною місткістю 4,54 мільйона TEU, що становить приблизно 14,3% світового ринку контейнерних перевезень. Maersk має офіси та дочірні компанії в понад 130 країнах, забезпечуючи комплексні логістичні рішення по всьому світу.

Компанія Maersk Line була заснована в 1928 році. Для своїх клієнтів компанія пропонує широкий вибір всіх типів контейнерів: починаючи стандартними, закінчуючи

рефрижераторними контейнерами. Основні напрямки перевезень проходять за напрямками: Європа, Азія, Західна і Центральна Азія, Африка і Північна Америка, Латинська Америка.

Maersk line має дивізіональну структуру управління, поділену за регіональним принципом так як компанія має філіали в різних містах і країнах.

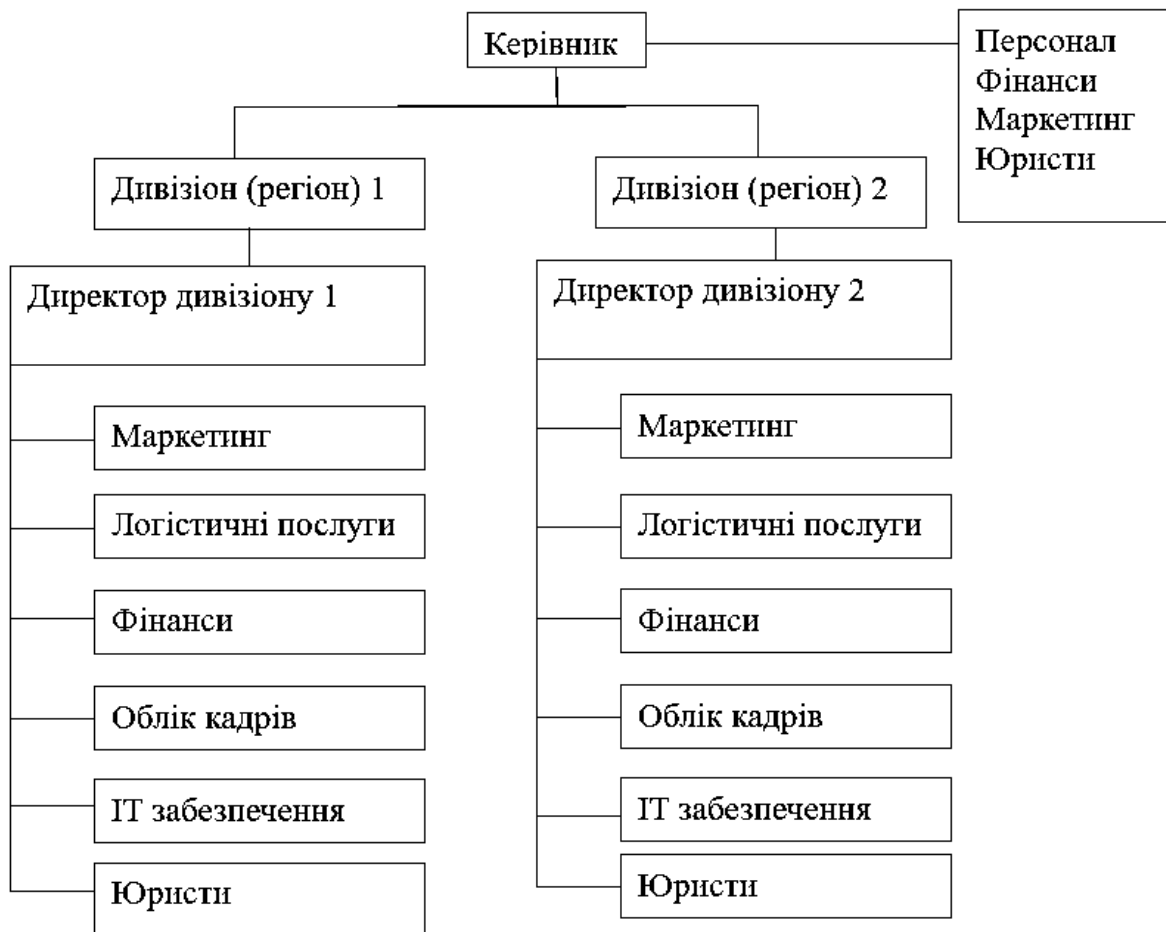


Рис.1.5. Організаційна структура компанії Maersk line, що відображає дивізіональну структуру управління

*Джерело: [29]*

Компанія Maersk line має вертикальну структуру управління. Повноваження щодо прийняття рішень переходять від вищого керівництва вниз в кожному дивізіоні. Кожен

дивізіон має власну управлінську команду, відповідальну за встановлення цілей, прийняття стратегічних рішень і нагляд за діяльністю у відповідних сферах відповідальності.

Організація робочого процесу в Maersk Line будується на основі наступних принципів: довгострокові перспективи зростання прибутку, поєднання інноваційних і традиційних підходів, постійна турбота про нинішній день і готовність до завтрашнього.

На сайті Maersk зазначено: “У Maersk ми не боїмося змінювати чи винаходити себе заново. Ми пишаємося історією інновацій, але вдосконалення наших можливостей є життєво важливим, якщо ми збираємося й надалі бути справжніми піонерами у світовій торгівлі. Це означає, що ми з нетерпінням чекаємо, які нові ідеї представлять наші працівники. Оскільки ми розширюємо нашу здатність співпрацювати та ділитися знаннями в Maersk, ми також заохочуватимемо наших працівників ділитися своєю точкою зору. Ми прагнемо робити все правильно, бути на висоті та досягати великих результатів разом. Новачки не є винятком - ми допоможемо вам розвиватися через можливості та виклики, які підвищать ваші навички та запропонують більше відповідальності. Таким чином наші працівники можуть процвітати, розкрити свій потенціал. Бути частиною глобального робочого середовища. У Maersk ми пишаємося чесністю та постійною турботою. Йдеться про те, щоб бути чесним і справедливим, мати сміливість говорити, виявляти повагу і робити правильні речі. Незалежно від того, чи ми робимо все можливе, щоб надати нашим клієнтам найкраще обслуговування, знаходимо кращі способи піклуватися про наших людей чи стимулюємо ініціативи щодо сталого розвитку, ми завжди прагнемо чітко виконувати свої обов’язки сьогодні та вдосконалюватись на завтра.”

Відповідно до типології управлінської культури Ч. Хенді, Maersk Line має культуру завдань або культуру Афіни, тому що компанія працює в дуже динамічній галузі, яка постійно змінюється, де адаптивність до зовнішнього середовища є важливим чинником для успіху. Культура завдання наголошує на співпраці, колективному розвитку

ідей і швидкому вирішенні проблем, що є критично важливими аспектами управління глобальною судноплавною компанією.

Відповідно до типології управлінської культури У. Оучі, Maersk Line має ринкову культуру. Maersk Line, як морська транспортна компанія, працює в галузі високої конкуренції, де прибутковість і створення цінності для споживачів є важливими для успіху. Ринкова культура характеризується орієнтацією на прибуток, що узгоджується з цілями Maersk Line щодо максимізації доходу та надання цінності своїм клієнтам. Також володіння ресурсами як джерелом влади характерне для Maersk Line як світового лідера в галузі судноплавства, що володіє величезним флотом суден та інших активів.

Відповідно до класифікації організаційної культури за рівнем впливу, компанія Maersk Line має сильну культуру, бо є чіткі принципи роботи і традиції, і в той же час компанія відкрита до взаємодії з зовнішнім середовищем. Наприклад, компанія Maersk Line розпочала співпрацю зі Starlink, супутниковим інтернет-угрупованням, розробленим SpaceX. На більш ніж 330 власних контейнеровозах Maersk до кінця 2024 року буде встановлено Starlink, що забезпечить високошвидкісний інтернет. Це забезпечить безперебійну потокову передачу та відеодзвінки високої чіткості для членів екіпажу, також сприятиме заходам щодо економії коштів за рахунок перенесення критично важливих бізнес-додатків у хмару та посилення віддаленої підтримки та інспекцій суден.

SWOT аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування для компаній у морському транспортному секторі. Цей інструмент дає змогу об'єктивно оцінити внутрішній стан підприємства. Для компаній, які працюють у сфері морських перевезень, SWOT аналіз є важливим, він допомагає адаптуватись до технологічних змін, екологічних вимог та геополітичних ризиків, які впливають на роботу компаній транспортного сектору. SWOT-аналіз допомагає визначити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, з якими стикається компанія в умовах сучасного ринку торгівлі.

SWOT аналіз компанії Maersk Line:

#### Сильні сторони:

1. Maersk Line охоплює основні міжнародні торговельні шляхи, що дозволяє обслуговувати широкий спектр клієнтів у всьому світі.
2. Компанія має один з найбільших і найсучасніших автопарків у галузі, що підвищує конкурентоспроможність.
3. Maersk Line має міцну репутацію надійності, безпеки та якісного обслуговування, що допомагає залучати та утримувати клієнтів.
4. Так як Maersk Line пропонує різні послуги серед яких: рішення для логістики та ланцюгів поставок, контейнерні перевезення, компанія диверсифікує свої потоки доходу та зменшуючи ризики.

#### Слабкі сторони:

1. На компанію Maersk Line можуть впливати економічні спади, геополітична напруженість тощо. Наприклад, під час глобального економічного спаду в 2020 році компанія Maersk Line зіткнулася з фінансовими проблемами через зниження попиту на послуги доставки та нижчі ставки фрахту.
2. Експлуатація сучасного флоту вимагає значних капіталовкладень.

#### Можливості:

1. Так як попит на товари з ринків, що розвиваються поступово збільшується Maersk Line може розширити свою клієнтську базу та діяльність у регіонах із зростаючими обсягами торгівлі.
2. Використання цифрових технологій, автоматизації та інших технологічних інновацій може підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. Наприклад, інвестиції Maersk Line у цифрові платформи, такі як Remote Container Management, дозволяють відстежувати вантажі в реальному часі, підвищуючи ефективність і задоволеність клієнтів.
3. Інвестиції в екологічно чисті технології можуть допомогти Maersk Line покращити імідж свого бренду та залучити екологічно свідомих клієнтів.

#### Загрози:

1. Так як сфера контейнерних перевезень є висококонкурентною, компанії-конкуренти змагаються за частку ринку через агресивні стратегії ціноутворення, пропозиції послуг тощо.

2. Коливання глобальних економічних умов, торгова напруженість можуть вплинути на попит на послуги судноплавства та порушити ланцюжки поставок, створюючи проблеми для функціонування Maersk Line. Наприклад, триваюча торговельна напруженість між Сполученими Штатами та Китаєм посилила невизначеність у глобальних торговельних потоках.

Через значні інвестиції в оновлення флоту компанія є вразливою до зовнішніх криз, у разі зниження попиту, повернення інвестицій сповільнюється, а фінансові ризики зростають.

Так як Maersk працює на глобальному рівні, тому будь-які порушення у ланцюгах постачання, війни, санкції або конфлікти безпосередньо впливають на обсяги перевезень і стабільність доходів компанії.

Якщо компанія не буде встигати адаптувати операційні процеси до цифрових і екологічних тенденцій, вона може втратити частину клієнтів на користь більш гнучких конкурентів, які пропонують дешевші або швидші послуги.

Глобальне покриття маршрутів у поєднанні з розширенням на ринки, що розвиваються є важливою стратегічною перевагою для Maersk. Завдяки широкій присутності на ключових торговельних напрямках компанія має можливість ефективно вийти на нові регіональні ринки з високим потенціалом зростання, зокрема в Азії, Африці та Латинській Америці. Це дозволяє розширити клієнтську базу та підвищити обсяги вантажоперевезень.

Сильна репутація Maersk у галузі безпечних та надійних перевезень є сприятливим фоном для просування екологічно чистих ініціатив. Інвестиції в екологічні технології є дороговартісними, залучення яких може підвищити ціну на перевезення, репутація компанії допоможе перейти на це без втрати лояльних клієнтів, через підвищення ціни.



Сучасний флот компанії, оснащений передовими технологіями, гармонійно поєднується з можливістю впровадження нових цифрових рішень та автоматизації. Наприклад, використання платформ, які дозволяють контролювати стан вантажу в реальному часі, зменшуючи витрати та підвищуючи якість обслуговування.

Компанія Maersk регулярно використовує стратегічний аналіз для адаптації до ринку. Наприклад, у відповідь на зростаючі екологічні вимоги компанія визначила своїм пріоритетом перехід на вуглецево-нейтральний флот до 2040 року.

Отже, компанія Maersk є одним із провідних світових лідерів у галузі морських контейнерних перевезень, демонструючи стійке зростання, гнучкість та здатність до адаптації в умовах динамічного ринку. Компанія приділяє значну увагу розвитку персоналу, підтримує корпоративні цінності та етичні стандарти. Компанія активно інвестує у екологічно чисті технології, що підкреслює її стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. SWOT аналіз показує, що компанія має значні конкурентні переваги, зокрема завдяки глобальній присутності, потужному флоту, позитивному іміджу. Водночас існують і певні загрози, пов'язані з геополітичними ризиками, конкуренцією та високими витратами на технологічне оновлення. Проте, Maersk має значний потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій на світовому ринку.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ**

### **3.1. Інноваційні підходи та технології в управлінні судноплавними компаніями**

Сучасні морські транспортні компанії стикаються з численними викликами, такими як необхідність зниження витрат, забезпечення безпеки, збереження екологічних стандартів, а також підвищення ефективності операцій. Інноваційні підходи в управлінні морським транспортом мають великий вплив на здатність компаній адаптуватися до змінюваних умов ринку, а також зберігати конкурентоспроможність.

Цифрові технології трансформують морську індустрію, забезпечуючи ефективність та прозорість операцій. Впровадження систем реального часу для відстеження вантажів та використання роботизованих технологій в обробці вантажів дозволяє зменшити людські помилки та операційні витрати. Ці інновації підвищують надійність та швидкість логістичних процесів, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі. Системи відстеження вантажів у реальному часі дозволяють компаніям оперативного отримувати інформацію про місцезнаходження та стан вантажів. Це сприяє зменшенню затримок, оптимізації логістичних процесів та підвищенню задоволеності клієнтів [30]. Наприклад, у 2018 році порт Роттердама впровадив цифрову платформу Pronto, яка дозволила зменшити час очікування суден на 20% завдяки ефективнішому використанню потужностей терміналів. Ця система оптимізує планування та координацію судових послуг, таких як бункерування, обслуговування та постачання, що сприяє зменшенню викидів вуглекислого газу завдяки скороченню часу перебування суден на об'єктах порту [31].

Багато морських транспортних компаній активно використовують спеціалізовані цифрові платформи для керування своїми операціями. Такі платформи дозволяють

здійснювати моніторинг вантажів у реальному часі, планувати маршрути суден, а також автоматизувати взаємодію з портами та митними органами. Одним із прикладів є порт Роттердама, який у 2019 році запровадив додаток Voxinsider, що дозволяє відслідковувати місцезнаходження контейнерів у реальному часі. Цей інструмент забезпечує прозорість ланцюга постачання та стандартизацію даних, що дозволяє зменшити затримки та підвищити ефективність операцій. У 2023 році Voxinsider було оновлено до Cargo Tracker, який надає більш детальну інформацію про рух вантажів і інтегрується з іншими портовими системами. Це дозволяє зменшити кількість запитів до портових служб і знижує адміністративні витрати [32].

Компанії стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові технології та відповідати екологічним вимогам. Для досягнення цих цілей компанії розробляють спеціальні стратегії. Морські компанії формують спеціалізовані команди, відповідальні за розробку та тестування нових технологій. Ці команди працюють над впровадженням інновацій, які сприяють підвищенню ефективності операцій та зниженню витрат. Наприклад, компанія CMA CGM у 2024 році відкрила центр інновацій Tangram у Марселі, який зосереджений на дослідженнях у сфері штучного інтелекту та альтернативних видів палива. Цей центр сприяє розвитку нових технологій та підготовці персоналу до роботи з ними.

Інноваційне управління передбачає не лише впровадження нових технологій, але й підготовку персоналу до роботи з ними. Компанії організують навчальні програми, спрямовані на розвиток необхідних навичок та знань. Крім того, створюється культура інновацій, яка заохочує співробітників до генерації нових ідей та участі в інноваційних проектах [33].

Жодне підприємство не здатне функціонувати продуктивно без належного стимулювання своїх працівників. Мотивація трудової діяльності це сукупність заходів, спрямованих на покращення результатів праці працівників задля досягнення цілей всього колективу. У центрі процесу мотивації завжди знаходяться потреби та внутрішні спонукальні фактори. Потреби відображають бажання особи отримати певні ресурси як

матеріальні, так і духовні чи соціальні. Саме це змушує індивіда до дії. Чим сильніше особа відчуває потребу в чомусь, тим ефективніше її можна мотивувати, забезпечуючи засоби для задоволення цих потреб. Особлива увага нині приділяється формуванню ефективної мотивації членів екіпажів суден. У сфері морських перевезень кадрова політика все частіше зосереджується на впровадженні методик, які здатні забезпечити високий рівень залученості працівників. Завдяки вдалим методам мотивації можна за короткий період досягти приросту продуктивності та виконати як поточні завдання, так і довгострокові стратегічні цілі компанії.

У сучасній системі управління підприємствами питання мотивації персоналу набуває дедалі більшої актуальності. Це один з основних інструментів, який дозволяє максимально ефективно використати людський потенціал та забезпечити повну віддачу наявних ресурсів. Метою процесу мотивації є забезпечення максимально ефективного використання кадрових ресурсів, що безпосередньо впливає на загальний рівень ефективності морських транспортних підприємств. Система управління персоналом має забезпечувати відповідні умови для життєдіяльності співробітників у всіх її проявах, а саме трудових, соціальних, побутових, а також міжособистісних. Усе це повинно відбуватись із урахуванням індивідуальних якостей кожного працівника та специфіки морської праці. Ключем до ефективного управління є усвідомлення того, що саме стимулює людину до роботи. Розуміння внутрішніх мотивів співробітника дозволяє керівникам вибудовувати дієву систему управлінських рішень [34].

Для цього важливо знати, як саме формуються ці мотиви, як ними можна керувати і які інструменти при цьому використовуються.

Стимулювання персоналу є ефективним способом підвищити рівень продуктивності у галузі морських перевезень. Той роботодавець, який готовий інвестувати в удосконалення системи мотивації, зрештою отримає помітну віддачу. Однак важливо спочатку проаналізувати реальні потреби та очікування колективу, побачити ситуацію «очима працівника» і на основі цього сформувавши чіткий і результативний план дій [35].

Успішність будь-якої морської транспортної компанії безпосередньо залежить від залученості її працівників, тому без належного стимулювання досягнення високих результатів неможливе. За відсутності мотивації праця втрачає сенс, а ключові індикатори ефективності залишаються недосяжними. Мотивація — це процес активізації трудової діяльності працівників, спрямований на досягнення цілей організації, який при цьому дозволяє задовольняти й особисті інтереси людини [36].

Управління морськими перевезеннями значною мірою відбувається онлайн. Використання автоматизованих систем дозволяє оптимізувати процеси, зменшити витрати та покращити аналітику. Водночас це створює нові загрози у сфері кібербезпеки. Кібератаки можуть паралізувати роботу портів, викрасти конфіденційні дані. У червні 2017 року глобальна кібератака, відома як NotPetya, вразила численні компанії по всьому світу, включаючи данську судноплавну компанію Maersk. Ця атака стала одним із найбільш руйнівних кіберінцидентів в історії, завдавши значних збитків багатьом організаціям. Атака призвела до відключення ІТ-систем компанії, що паралізувало роботу портів та суден. Це спричинило затримки в обробці вантажів та порушення логістичних ланцюгів. За оцінками, компанія зазнала збитків у розмірі від 200 до 300 мільйонів доларів США. Технічний персонал був змушений протягом 10 днів заново встановити та налаштувати програмне забезпечення на 4,000 серверів і 45,000 робочих станціях, а також відновити 2,500 прикладних застосунків.

Загальні заходи, які впроваджують морські транспортні компанії для підвищення кібербезпеки:

1. Аудит ІТ-інфраструктури. Регулярна перевірка систем на вразливості та їх усунення.
2. Навчання персоналу. Проведення тренінгів для співробітників щодо розпізнавання фішингових атак та інших кіберзагроз.
3. Впровадження систем моніторингу. Використання програмного забезпечення для постійного відстеження підозрілої активності в мережі.

4. Розробка планів реагування. Створення детальних інструкцій для дій у разі кібератаки, щоб мінімізувати її наслідки.

Ці заходи допомагають компаніям знижувати ризики та забезпечувати безперебійну роботу в умовах зростаючих кіберзагроз [37].

Отже, інноваційні рішення, зокрема впровадження цифрових платформ, систем відстеження вантажу у реальному часі відкривають нові можливості для оптимізації логістичних процесів, підвищення точності, прозорості та надійності перевезень. Ефективне управління персоналом, розвиток інноваційної культури та мотиваційних систем є важливим для реалізації стратегічних цілей компаній. Успішність морських транспортних компаній залежить від здатності поєднувати інновації з ефективним управлінням персоналом.

### **3.2. Управлінське рішення як потенційний напрямок розвитку компанії Maersk і його обґрунтування через SWOT аналіз**

Управлінське рішення для розвитку компанії Maersk Line полягає у об'єднанні з компанією конкурентом MSC грошових ресурсів для створення спільного фонду, призначенням якого буде будівництво нових екологічних суден, оснащених сонячними панелями, та спеціальними акумуляторами для зберігання надлишкової зібраної сонячної енергії для використання її вночі.

У цьому управлінському рішенні відображається взаємодія з такими фактори зовнішнього середовища як конкуренти і тенденція попиту споживачів на екологічні технології.

Мета співпраці збільшити кількість клієнтів, а значить і прибуток, через використання тренду на екологічно чисті судна для вантажних перевезень.

Нові судна будуть на балансі компанії Maersk, а компанія MSC буде отримувати відсоток від кожного прибутку, що принесуть нові екологічні судна, побудовані за спільні кошти двох морських компаній. Так як нові судна будуть у володінні Maersk, то

саме ця компанія буде платити за рекламу для залучення нових клієнтів на екологічно чисті судна.

Будування вантажних суден з сонячними панелями розпочалось 2008 року. Перший у світі вантажний корабель, що працює від енергії сонця називається Auriga Leader був спущений на воду в Японії. Судно призначене для транспортування морем автомобілів, всього за раз може перевезти 6 400 легкових автомобілів. Розробили судно японська судноплавна компанія Nippon Yusen К.К. і японський продавець нафтопродуктів Nippon Oil Corp. Першим комерційним клієнтом, який зафрахтував корабель, стала Toyota Motor [38].

SWOT аналіз даного управлінського рішення включає:

Сильні сторони:

1. Об'єднавши фінансові ресурси компанії можуть зменшити власні витрати на побудову нових екологічних суден.
2. Збільшення кількості клієнтів і доходу через акцентування на наслідувані екологічного тренду у попиті споживачів.

Слабкі сторони:

1. Партнерство може створити залежність від співпраці з конкурентом, що може призвести до конфлікту інтересів або стратегічних розбіжностей.
2. Початкові інвестиції, необхідні для будівництва нових екологічних суден, можуть бути значними, що вплине на короткострокові фінансові показники компаній.
3. Впровадження нових технологій, таких як сонячні панелі несе в собі ризики технічних збоїв.
4. Недостатня ефективність маркетингових зусиль може спричинити залучення недостатньої кількості нових клієнтів, щоб виправдати інвестиції.

Можливості:

1. Задоволення зростаючого попиту на екологічно чисті транспортні рішення дає можливість розширити частку ринку.

2. Демонстрація прихильності до екологічного розвитку може підвищити репутацію бренду та залучити екологічно свідомих клієнтів, які готові платити більше за екологічні послуги.

3. Відкриття нового джерела прибутку.

Загрози:

1. Ступінь, до якої споживачі віддають перевагу екологічним факторам у своїх рішеннях про покупку, може відрізнятись, створюючи невизначеність щодо фактичного попиту на екологічно чисті послуги доставки.

2. Економічні спади або непередбачені фінансові проблеми можуть потребувати додаткові фінансові ресурси, виділені на будівництво екологічно чистих кораблів, вплинувши на можливість продовження партнерства компаній.

SWOT аналіз відображає взаємозв'язок факторів.

Сильна сторона, щодо об'єднання фінансових ресурсів, щоб зменшити витрати дозволяє компаніям використати можливість задоволення зростаючого попиту на екологічні транспортні судна. Однак, важливо враховувати, що хоч партнерство збільшує доступ до ресурсів, воно створює загрозу бути залежним від конкурента, що потенційно може призвести до конфліктів або стратегічних розбіжностей.

Слабка сторона щодо значних початкових інвестицій може бути підсилена також у разі реалізації загрози економічного спаду, непередбачених фінансових проблем. У такому разі може ускладнитись процес виділення необхідних коштів для будівництва екологічно чистих суден і продовження співпраці.

Слабка сторона щодо технічних ризиків і збоїв, пов'язаних із впровадженням нових технологій, може посилювати загрозу невизначеного споживчого попиту. Якщо з екологічно чистими суднами виникнуть технічні проблеми, впевненість споживачів у надійності та ефективності екологічної доставки може зменшитися, що вплине на фактичний попит на такі послуги.



Отже, співпраця двох компаній відкриває значні можливості, але реалізація цих можливостей залежить від ступеня реалізації загроз. Чим більшою мірою реалізуються загрози, тим меншою мірою реалізуються можливості.

Слабкі сторони, що були виявлені в SWOT аналізі, можуть посилити загрози або перешкодити використанню можливостей, тому вже на етапі планування важливо розмірковувати над заходами щодо усунення чи мінімізації слабких сторін і загроз для пом'якшення ризиків. Важливо, пам'ятаючи про потенційні загрози, приймати певні рішення щодо налагодження ефективної комунікації між компаніями і записувати всі важливі етапи комунікації в договорі.

Щоб пом'якшити вплив слабких сторін даного управлінського рішення Maersk Line може: диверсифікувати партнерство та дослідити можливості співпраці з неконкурентами в галузі, наприклад, з компаніями, що займаються відновлюваною енергією, щоб вивчити альтернативне фінансування та технологічне партнерство. Також можливо впроваджувати заходи економії, тобто шукати суднобудівників, які можуть запропонувати найбільш вигідні умови по ціні. Щоб пом'якшити ризики технічних збоїв Maersk може створити спеціальну групу для досліджень, співпрацювати з дослідницькими установами для моніторингу роботи екологічно чистих технологій. Щоб підвищити ефективність маркетингу, компанія повинна постійно оцінювати отримані результати з реклами і вдосконалювати маркетингові стратегії. Також компанія для успішної реклами може залучати впливових людей у соціальних мережах та екологічно свідомі спільноти.

Щоб пом'якшити вплив загроз даного управлінського рішення Maersk Line може: наголошувати у своїй рекламі на перевагах екологічних способів доставки. Проводити опитування на своєму сайті, щоб зрозуміти вподобання споживачів і адаптувати маркетингові кампанії. Також можна розробити фінансовий план на випадок непередбачених обставин і дослідити альтернативні джерела фінансування, щоб забезпечити продовження будівництва екологічно чистих суден. Maersk може відкладати

частину свого бюджету як резервний фонд спеціально для будівництва екологічних суден.

Перевага від даного управлінського рішення для Maersk Line полягає у тому, що рекламуючи екологічні судна від свого імені компанія буде зміцнювати свою репутацію бренду і підвищувати лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі.

Перевага для MSC полягає у тому, що компанії буде отримувати великий відсоток, а саме 60%, від прибутку екологічних суден перші 10 років експлуатації суден, потім відсоток прибутку зменшиться до 50%.

Через 10 років роботи суден компанії будуть отримувати порівну 50% прибутку, від рівних інвестицій в будівництво суден, хоча Maersk буде мати додаткові витрати на рекламу, так як судна будуть у власності даної компанії і сприятимуть розвитку репутації бренду, на мою думку, управлінське рішення є справедливим і вигідним для обох компаній.

Відповідно до управлінського рішення планується побудувати 5 екологічних суден для початку і спрямувати їх на найбільш завантажені маршрути на даний момент. Для будівництва 1 судна в середньому необхідно 30 мільйонів доларів, оснащення вантажного судна сонячними панелями коштує приблизно 1.7 мільйони доларів. Тому для будівництва 1 екологічного судна потрібно приблизно 32 мільйони доларів. Для реалізації управлінського рішення необхіден фінансовий фонд з 160 мільйонами доларів.

Витрати для Maersk складатимуть половину від потреб фінансового фонду на екологічні судна, а саме 80 мільйонів доларів. І витрати на маркетингові кампанії щодо реклами екологічних суден.

Витрати для MSC складатимуть половину від потреб фінансового фонду на екологічні судна, а саме 80 мільйонів доларів.

Отже, об'єднавши ресурси та використовуючи зростаючу тенденцію до екологічних перевезень, компанії Maersk і MSC можуть досягти взаємної вигоди та зміцнити свої позиції у галузі судноплавства. Реалізуючи дане управлінське рішення Maersk буде володіти новими суднами та відповідатиме за рекламу, щоб залучити

клієнтів до екологічно чистих суден. А MSC отримає відсоток від прибутку, отриманого цими суднами. SWOT аналіз управлінського рішення виокремлює сильні сторони: розподіл витрат, збільшення доходів; слабкі сторони: залежність від конкурента, значні початкові інвестиції, технологічні ризики, витрати на рекламу; можливості: розширення ринку, репутація бренду; загрози: невизначеність рівня попиту ринку, фінансові ризики. Витрати на реалізацію управлінського рішення будуть розділені порівну між Maersk і MSC. Перші 10 років компанія MSC буде отримувати 60% від прибутку суден, а Maersk 40%, так як в цей час нові екологічні судна будуть підвищувати репутацію Maersk, бо належатимуть їй. Після перших 10 років компанії будуть отримувати рівну частку прибутку, що складатиме 50%.

### **3.3. Розкриття процесу реалізації управлінського рішення щодо покращення роботи компанії через дерево рішень**

Дерево рішень є графічною моделлю, яка використовується для ухвалення рішень шляхом розгалуження варіантів дій на основі умов або критеріїв. Воно виглядає як схема, де кожне розгалуження представляє вибір або наслідок дії. Дерево рішень структурує процес ухвалення рішення, дозволяючи побачити всі можливі варіанти та наслідки кожного з них.

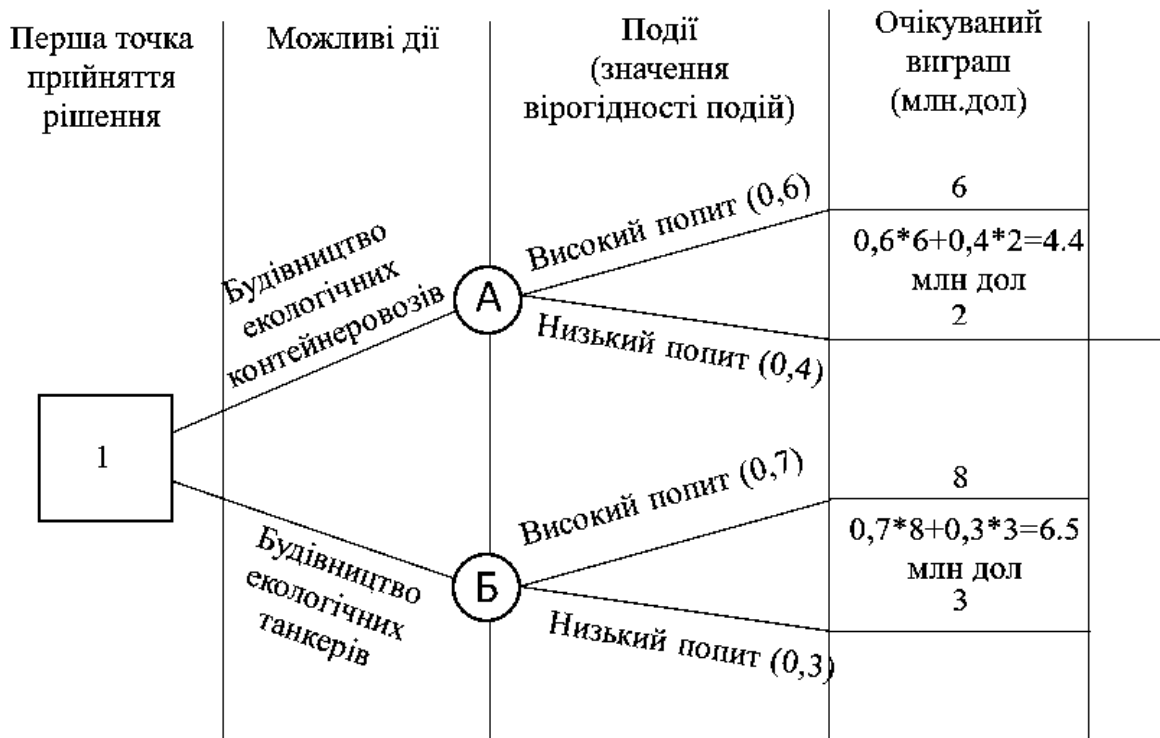
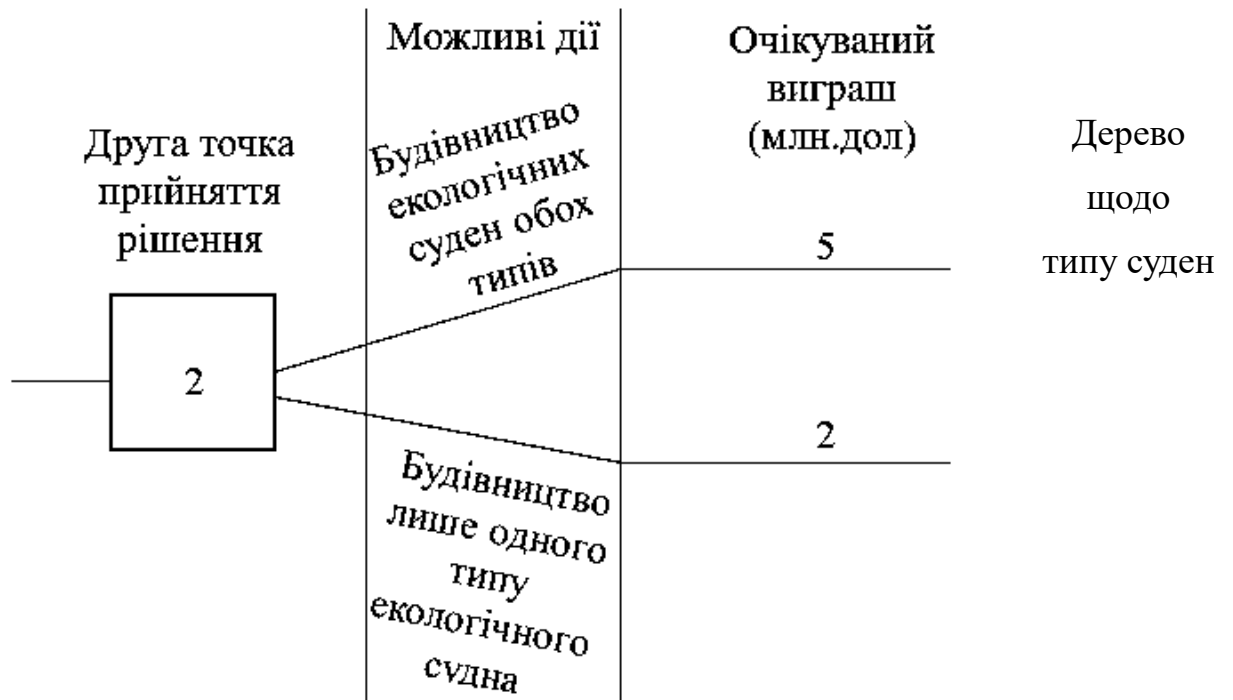


Рис. 3.1.  
рішень  
вибору

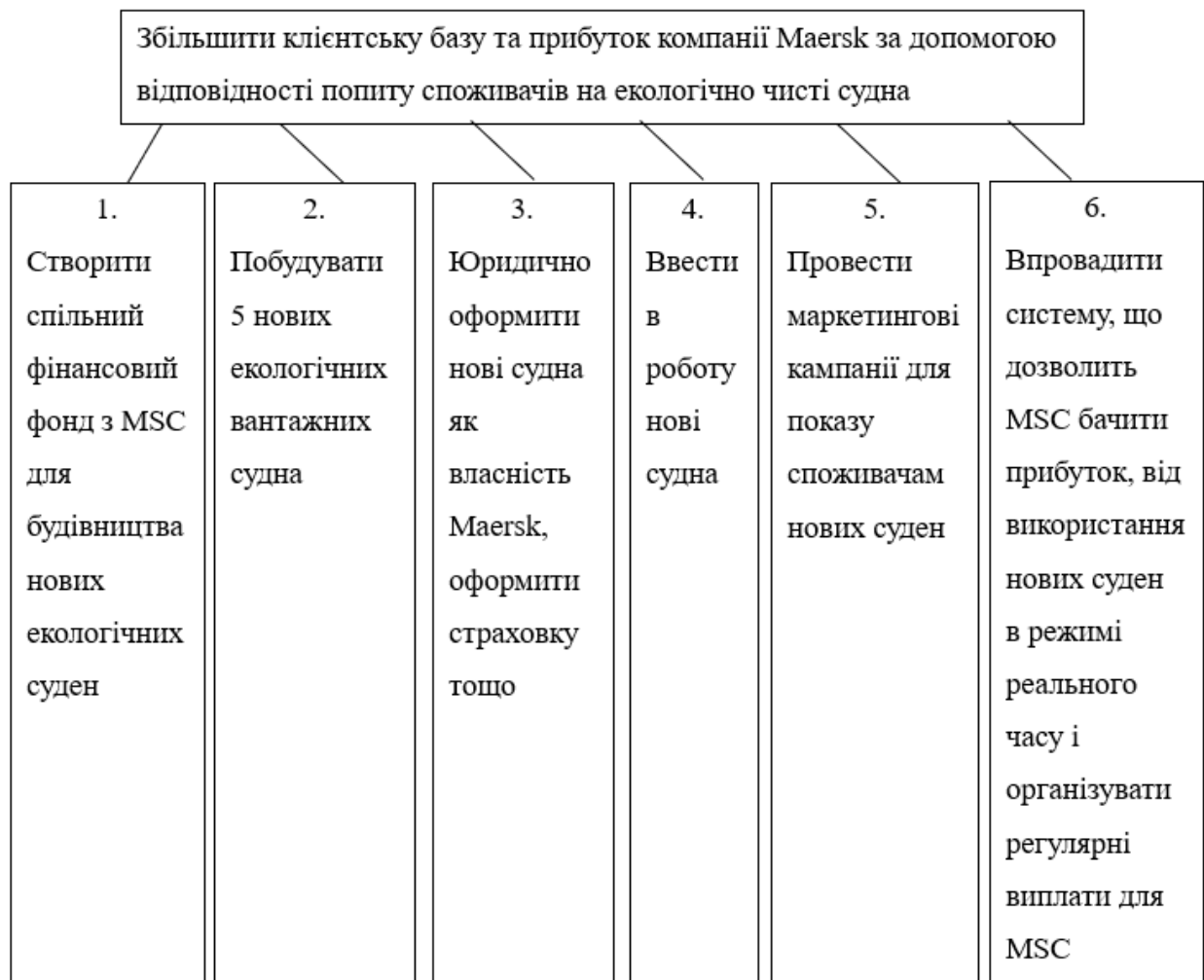


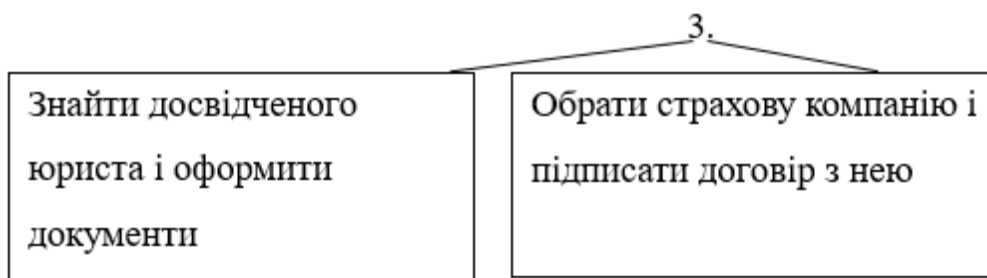
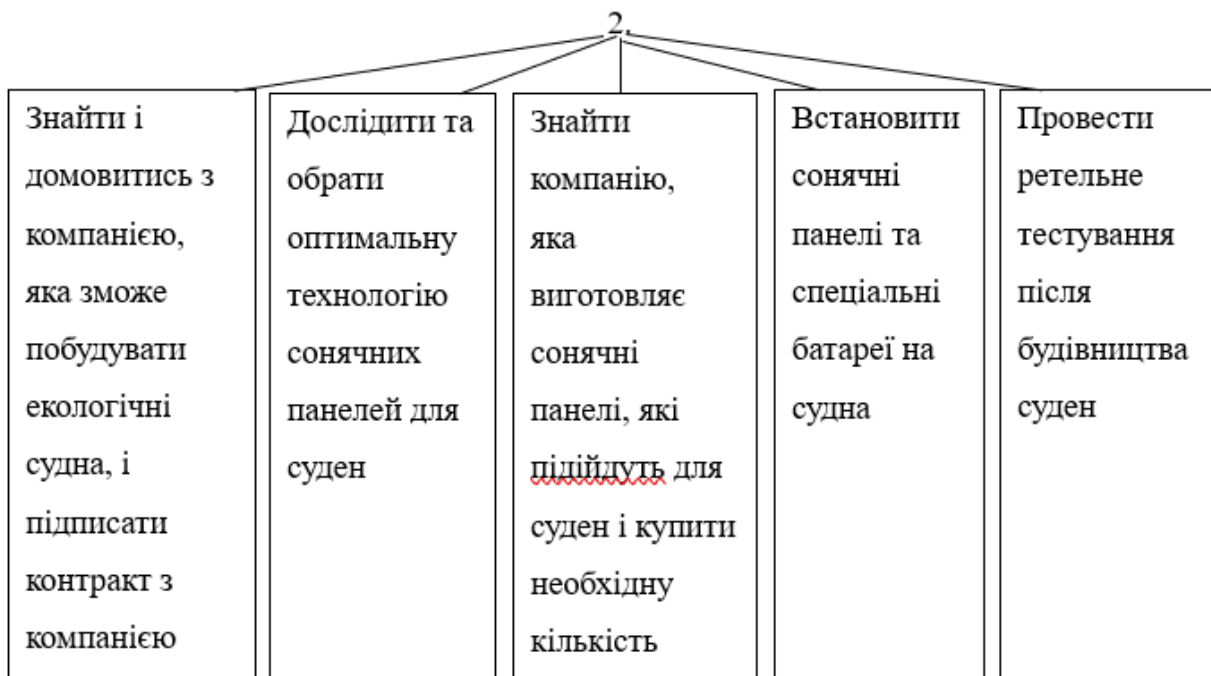
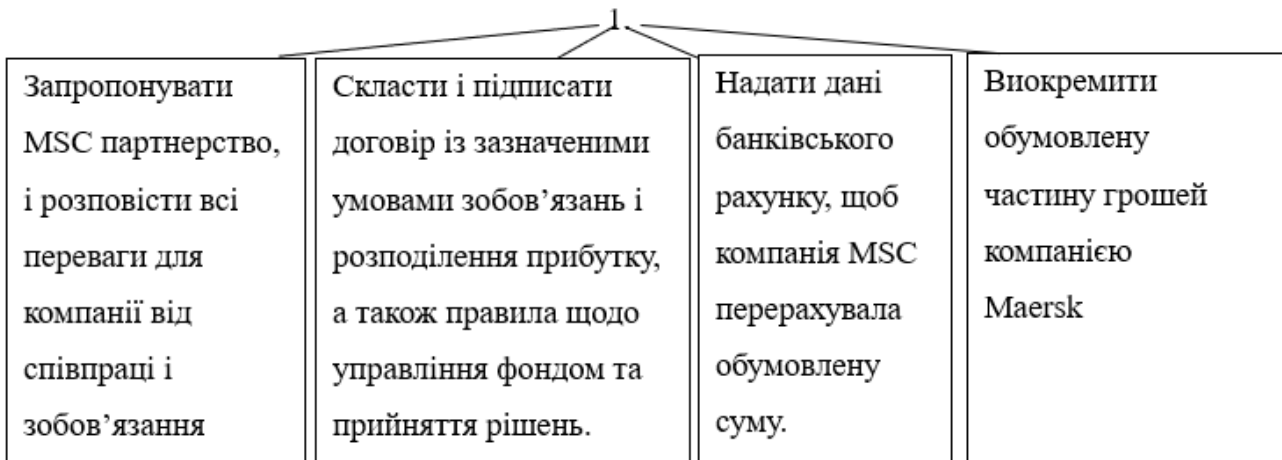
*Джерело: складено автором*

На мій погляд ймовірність високого попиту на екологічні судна танкери є більшою ніж на екологічні контейнеровози, тому що на відміну від контейнеровозів, де

споживачами часто є приватні особи або невеликі підприємства, споживачами послуги перевезення в танкерах є великі підприємства, наприклад, видобувачі нафти чи газу, які можуть бути більш зацікавлені в використанні екологічних суден, тому що це може покращити репутацію їхнього бренду, також так як ці підприємства є великими вони є більш платоспроможними в порівнянні з малими підприємствами, використання екологічного способу перевезення є дорожчим у порівнянні із звичайними судами.

Дерево цілей є структурою, що візуально відображає зв'язок між загальною метою організації та підцілями, які спрямовані на її досягнення. Дерево цілей дозволяє сформулювати чітке бачення розвитку компанії, а також допомагає відстежувати, які підцілі досягнуто, а які потребують уваги.





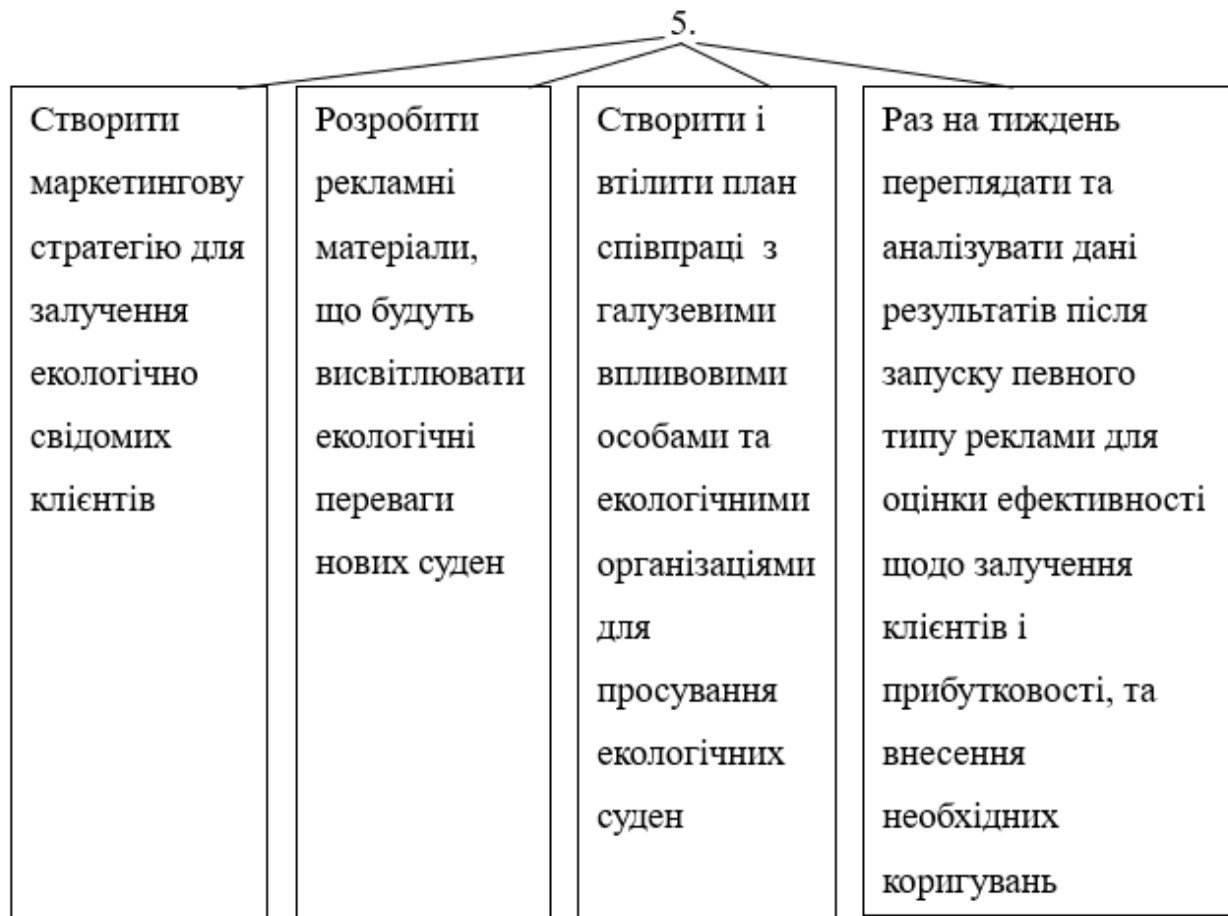
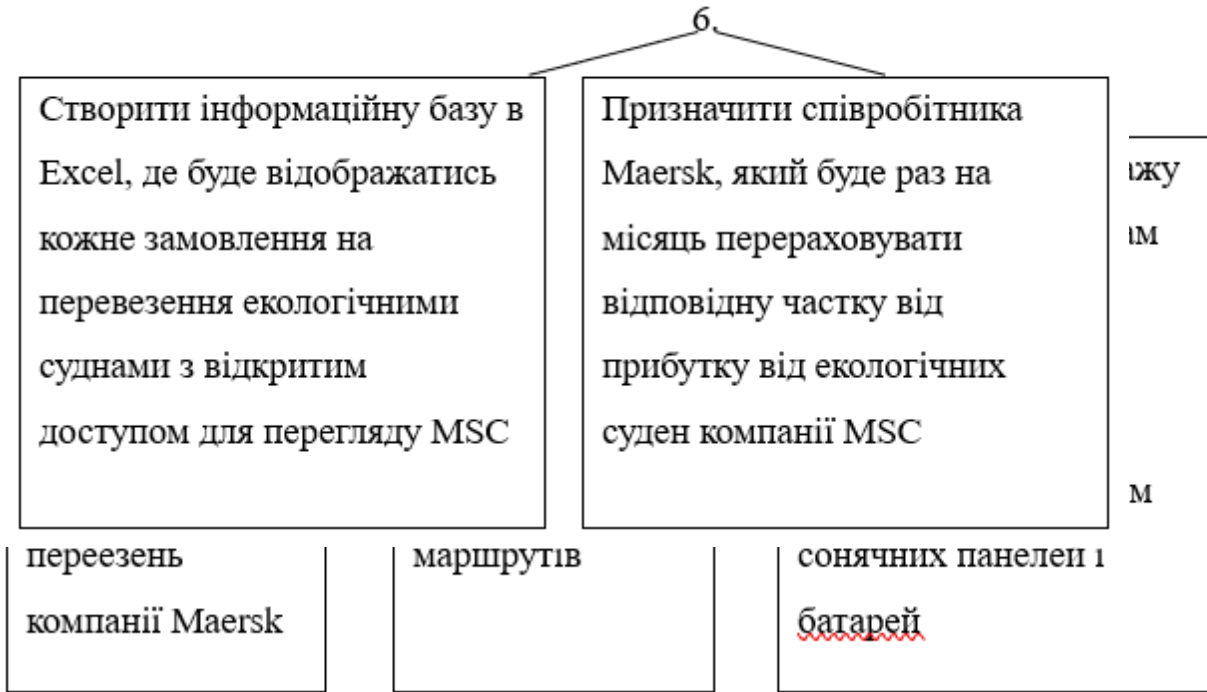


Рис. 3.2. Дерево цілей для реалізації управлінського рішення

Джерело: складено автором

Отже, відповідно до дерева рішень, високий попит очікується на екологічні судна танкери, тому їх будівництво є найбільш доцільним. Дерево цілей відображає, виконання яких саме цілей має спланувати і доручити для виконання своїм працівникам компанія Maersk для збільшення клієнтської бази та прибутку за допомогою співпраці з MSC через відповідність попиту споживачів на екологічно чисті судна.

## **РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ В МОРСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЯХ**

### **4.1. Аналіз ризиків та заходи з підвищення безпеки праці в морських компаніях.**

Працівники судноплавних компаній зіштовхуються з різноманітними професійними ризиками. Ці ризики можуть впливати на здоров'я працівників, ефективність роботи. Для забезпечення безпечних умов праці необхідно ідентифікувати, класифікувати та управляти цими ризиками.

В Україні діє «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», затверджена наказом МОЗ України від 06.12.2023 № 2077. Цей документ



визначає критерії оцінки умов праці та класифікує їх за ступенем шкідливості та небезпечності.

Згідно з цією класифікацією, умови праці поділяються на чотири класи:

- Клас 1 оптимальні умови, при яких не перевищуються гігієнічні нормативи шкідливих факторів, а також відсутні фактори, що можуть негативно впливати на здоров'я працівників.
- Клас 2 допустимі умови, при яких рівні шкідливих факторів не перевищують гранично допустимих концентрацій, але можуть мати незначний вплив на здоров'я.
- Клас 3 шкідливі умови, при яких рівні шкідливих факторів перевищують гранично допустимі концентрації, що може призводити до розвитку професійних захворювань.
- Клас 4 небезпечні умови, при яких вплив шкідливих факторів є високим і може призвести до серйозних порушень здоров'я або навіть смерті.

Основні ризики в офісах морських компаній:

- Фізичні ризики. Високий рівень шуму від обладнання може призводити до втрати слуху або стресу. Недостатнє або надмірне освітлення може викликати зорове напруження та головні болі.
- Ергономічні ризики. Неправильна організація робочого місця. Може призводити до м'язово-скелетних розладів. Наприклад, у 2020 році компанія Maersk впровадила програму з покращення ергономіки робочих місць після виявлення високого рівня скарг на м'язово-скелетні розлади серед офісних працівників. Тривале сидіння. Пов'язане з ризиком розвитку серцево-судинних захворювань.
- Психосоціальні ризики. Високий рівень відповідальності та тиск можуть спричиняти емоційне вигорання. Конфлікти в колективі. Негативно впливають на психологічний стан працівників.

- Хімічні ризики. Використання офісної хімії. Засоби для прибирання можуть містити шкідливі речовини. Недостатня вентиляція може призводити до накопичення шкідливих речовин у повітрі.
- Цифрове навантаження та кіберстрес. Постійна робота з комп'ютером, велика кількість електронних листів, повідомлень та онлайн-нарад створюють так званий кіберстрес. Працівники логістичного відділу морської компанії, які одночасно обробляють вантажні документи, спілкуються з агентами в різних часових зонах і відповідають на запити, часто стикаються з хронічною втомою.
- Відсутність фізичної активності. Малорухливий спосіб життя в офісі призводить до ожиріння, проблем з серцево-судинною системою, варикозного розширення вен. Наприклад, у 2020 році компанія MSC Mediterranean Shipping Company обладнала частину офісу зонами для коротких вправ і навіть біговими доріжками для роботи стоячи, це зменшило скарги на хронічні болі в спині на 18% [39].

Для ефективного управління ризиками в офісах морських компаній необхідно:

- Проведення регулярної оцінки ризиків, ідентифікація та аналіз потенційних небезпек.
- Навчання персоналу, підвищення обізнаності працівників щодо безпеки праці.
- Моніторинг та аудит, регулярна перевірка ефективності впроваджених заходів.
- Проведення анкетування працівників щодо їхнього добробуту.

Відстеження динаміки захворювань та травматизму.

Українське законодавство зобов'язує роботодавця забезпечити безпечні умови праці згідно з такими документами:

1. Закон України «Про охорону праці» – регламентує права працівників на безпечні умови праці та обов'язки роботодавця.

2. Гігієнічна класифікація праці МОЗ – містить критерії, за якими офісну працю можна класифікувати як безпечну або таку, що потребує корекції умов.

Закон України «Про охорону праці» є основним нормативним актом, що визначає права працівників на безпечні та здорові умови праці, а також обов'язки роботодавця щодо їх забезпечення [40].

Основні положення:

- Стаття 6 гарантує працівникам право на безпечні та здорові умови праці.
- Стаття 13 зобов'язує роботодавця створити на кожному робочому місці умови праці відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, організувати проведення навчання, інструктажів та перевірки знань з питань охорони праці.
- Стаття 17 передбачає обов'язкове проведення атестації робочих місць за умовами праці, особливо якщо працівники піддаються впливу шкідливих або небезпечних факторів.

Відповідно до Державних санітарних норм і правил, робочі місця в офісах повинні відповідати таким вимогам. Площа приміщення не менше 6 м<sup>2</sup> на одного працівника. Природне освітлення з коефіцієнтом не менше 1,5%; штучне освітлення повинно забезпечувати рівень освітленості на робочому місці 300–500 лк. Рівень шуму не повинен перевищувати 50 дБА. Використання електрообладнання повинно відповідати вимогам безпеки, зокрема, заземлення та відсутність пошкоджень ізоляції.

Працівники, які працюють з комп'ютером понад 6 годин на день, повинні проходити щорічні медичні огляди, зокрема, офтальмологом та невропатологом. Атестація робочих місць проводиться для визначення умов праці та необхідності надання пільг або компенсацій. Атестація повинна проводитися не рідше одного разу на п'ять років.

Для ефективної реалізації положень Закону України «Про охорону праці» та Гігієнічної класифікації праці МОЗ, офіс морської компанії повинен системно інтегрувати заходи безпеки у щоденну діяльність [41].

Кроки до реалізації:

1. Оцінка умов праці в офісі:

- Залучення фахівців з охорони праці або сертифікованої організації.
- Проведення первинної оцінки фізичних, хімічних, ергономічних і психосоціальних факторів.

2. Атестація робочих місць обов'язкова для всіх посад, які підпадають під вплив потенційно шкідливих умов (наприклад, тривала робота з комп'ютером).

3. Визначення потреби у медичних оглядах. За результатами класифікації призначаються періодичні профілактичні огляди.

4. Створення та оновлення інструкцій з охорони праці.

- Обов'язково для всіх працівників, включно з офісним персоналом.
- Має включати правила роботи за комп'ютером, дії у разі надзвичайних ситуацій, евакуацію.

5. Навчання та проведення первинного, повторного, позапланового інструктажу. Журнал інструктажів зберігається в кожному структурному підрозділі.

Відповідальність роботодавця: адміністративна відповідальність, порушення законодавства про охорону праці тягне за собою накладення штрафу на посадових осіб; у разі нещасного випадку через недотримання законодавства, передбачена кримінальна відповідальність.

Заходи з охорони праці в морських компаніях включають:

- Забезпечити відповідність робочих місць вимогам ергономіки та санітарно-гігієнічним нормам.
- Регулярно проводити навчання та інструктажі з охорони праці для працівників.
- Організувати періодичні медичні огляди для працівників, особливо тих, хто працює з комп'ютером тривалий час.

Здійснювати атестацію робочих місць для визначення умов праці та необхідності надання пільг [42].

Отже, управління ризиками праці в офісах морських компаній є важливими для забезпечення безпечних умов праці, збереження здоров'я працівників та дотримання

нормативних вимог. Використання національних стандартів, таких як гігієнічна класифікація праці МОЗ України, дозволяє ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками.

#### 4.2. Засоби пожежогасіння. Вогнегасні речовини

Горінням називається фізико-хімічний процес, що супроводжується виділенням теплоти і випромінюванням світла. Суть горіння полягає у швидкоплинному процесі окислення хімічних елементів горючої речовини з киснем повітря.

Для процесу горіння потрібні відповідні умови:

1. горюча речовина, що здатна самостійно горіти після видалення джерела займання;
2. окисник (кисень);
3. джерело займання певної температури з достатнім запасом теплоти.

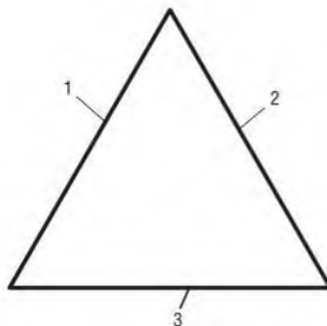


Рис. 10.1. Пожежний трикутник:  
1 – горюча речовина; 2 – джерело теплоти; 3 – кисень повітря

Рис. 4.1. Пожежний трикутник

*Джерело:* [43]

Якщо одна з цих умов відсутня, процесу горіння не буде. Так званий пожежний трикутник (кисень повітря, теплота, горюча речовина) дає уявлення про три чинники

пожежі, необхідні для існування пожежі. Якщо одна зі сторін трикутника відсутня, пожежа не може початися, якщо одну зі сторін трикутника виключити, пожежа загасне.

Вогнегасні речовини є простими речовинами і сумішами, що завдяки своїм природним властивостям, дають можливість створювати умови для локалізації, а також для повного гасіння процесу горіння.

Вода є найбільш доступним засобом гасіння пожежі і широко застосовується для цих цілей на судах. Основний вогнегасний ефект води - охолодження речовини, що горить, зважаючи на її велику питому теплоємність. Гасіння вибухових речовин, що горять, можна робити тільки водою.

Парогасіння застосовується для гасіння пожежі в замкнутих приміщеннях, паливних і масляних цистернах, нафтових танках і машинно-котельних відділеннях. Водяна пара використовується на судах, обладнаних спеціальними паровими котлами. Вогнегасна концентрація пари 35 % від об'єму аварійного приміщення. Принцип гасіння пожежі парою є розбавлення газоповітряного середовища.

Піногасіння має подвійний вогнегасний ефект: ізолює вогнище пожежі, перешкоджаючи доступу кисню, і охолоджує горючу речовину. Піна ефективна при гасінні твердих і рідких паливних матеріалів, швидко покриває поверхню і здатна проникнути у важкодоступні місця. Крім того, при заповненні піною усього об'єму приміщення, що горить, істотного впливу на остійність судна не виявляється, оскільки піна складається приблизно на 90% з повітря. Легко-механічна піна безпечна при використанні, не псує вантажі і устаткування, має малу масу. Завдяки високій ефективності, постійній готовності і зручності обслуговування системи легко-механічного піногасіння широко застосовується на сучасних судах для гасіння нафтопродуктів і інших горючих речовин. Піна є найбільш ефективним засобом гасіння пожеж у великих місткостях із займистими рідинами. Піна, утворена на прісній воді, може бути використана при гасінні кабелів, які горять, і електроустаткування, яке знаходиться під напругою не вище 500 В, за умови дотримання заходів електробезпеки. Проте, при високій напрузі застосування піни зв'язане з небезпекою для життя людей. Не

рекомендується також застосовувати піну для гасіння металів (калію, кальцію, натрію, цинку та ін.), що горять. Піну не можна застосовувати для гасіння газів, що горять, і кріогенних рідин, а також спільно з деякими видами вогнегасних порошоків. Хоча вважається, що піна нетоксична, не можна залишатися в приміщенні, заповненому піною. Перед тим, як увійти до такого приміщення, необхідно надіти шланговий протигаз або автономний дихальний апарат і використати страхувальний трос. Піна вступає в реакцію з металами, що горять, і легко розмивається водою. Розрізняють два основні види піни: хімічна піна утворюється змішуванням лугу, з кислотою у воді з додаванням стабілізаторів. Попри хороші вогнегасні властивості хімічної піни вона має ряд істотних недоліків, і застосування її на суднах обмежене. До таких недоліків належить: псування піною вантажу і устаткування, шкідлива дія на людей, висока електропровідність і дорожнеча;

легко-механічна піна позбавлена багатьох недоліків, властивих хімічній піні, повністю замінила на сучасних суднах хімічну піну. Легко-механічна піна виходить шляхом механічного перемішування водного розчину піноутворювача і повітря. Піноутворювачі роблять на основі протеїну і поверхнево-активних речовин: мийних засобів, рідкого мила, змочувачів.

Рідкі піноутворювачі мають наступні корисні якості: стійкість, нейтральність до матеріалів, швидкість розчинення у воді. Для утворення піни використовується як прісна, так і морська вода. У зв'язку з тим, що піноутворювачі в морській воді утворюють піну низької і середньої кратності, Правилами Регістра рекомендується зберігати на судні запас прісної води для утворення шару високократної піни заввишки не менше 7 м. Розроблені і знайшли застосування на сучасних суднах нові види піноутворювачів, що мають високі якості.

В якості вогнегасних засобів застосовують вуглекислий газ, інертні гази, вуглеводні, галони. Вуглекислий газ не підтримує горіння, він розбавляє повітря в об'ємі аварійного приміщення і знижує парціальний тиск кисню до нижньої межі займання. Вуглекислий газ не приводить до псування вантажу і устаткування. Основним способом

гасіння пожежі вуглекислим газом є подання газу в герметичний об'єм аварійного приміщення і створення в ньому газоповітряного середовища, що не підтримує горіння. Тому гасіння пожежі вугле кислим газом вимагає повну герметизацію аварійного приміщення. Розбавлення газоповітряного середовища до вогнегасних концентрацій представляє тривалий процес, що вимагає певної витримки за часом. Передчасне розкриття приміщення веде до повторного, інтенсивнішого займання продуктів неповного згорання і термічного розкладання горючих речовин.

Вуглекислота застосовується для гасіння пожеж в машинних, котельних і насосних відділеннях, вантажних трюмах і танках, паливних цистернах, картерах головних двигунів, глушниках, димарях котлів. Вуглекислий газ не проводить електрику і може використовуватися особливо ефективно при гасінні електричного і електронного устаткування, що горить, засобів навігації і зв'язку під напругою, а також цінних вантажів (точні механізми, харчові продукти, твори мистецтва і ін.). Він не залишає осаду, який треба зчищати з устаткування і палуби після його застосування. Гасіння проводиться безпосередньо поданням вуглекислоти в електроустаткування, що горить. При цьому вогнегасний ефект забезпечується розбавленням середовища і охолодженням зони горіння кристалами углекислого газу з температурою  $70^{\circ}\text{C}$ . Забороняється використовувати вуглекислий газ в житлових, громадських і службових приміщеннях, розміщених в надбудовах. Неefективний він і при гасінні волокнистих, пірофорних речовин (бавовни, джуту, вугілля, сажі та ін.), що горять, а також горючих металів (калій, натрій, магній, цирконій).

Інертні гази (азот, аргон, димові гази котлів та ін.) є ефективним засобом попередження пожеж і вибухів на танкерах при вантаженні, виван-таженні, перевезенні і під час миття танків. Вони подаються з невеликим надмірним тиском в приміщення, з метою запобігання в них вибухонебезпечної концентрації кисню. Для ефективного застосування системи вміст кисню в інертних газах має бути не більше 5 % при температурі газів не більше  $40^{\circ}\text{C}$ .



Галони є ефективним вогнегасним засобом для гасіння більшості пожеж, електроустаткування, електроніки і приміщень з цінними вантажами. Вони складаються з вуглецю і одного або декількох галогенів: фтору, хлору, бром, йоду. Галони зберігають в рідкому стані під тиском. При вступі в приміщення галон, випаровується, перетворюючись на безбарвний газ без запаху (деякі галони мають солодкуватий запах). Вони мають механізм гасіння, ґрунтований на хімічному інгібуванні (уповільненні) реакції горіння. Потрапляючи в зону горіння, ці речовини інтенсивно розпадаються з утворенням вільних радикалів, які вступають в реакцію з первинними продуктами горіння. При цьому відбувається зниження швидкості горіння до повного загасання.

Правила безпеки при використанні галонів: вдихання галонів викликає запаморочення і порушення координації рухів; у зоні застосування галонів може погіршати видимість; при температурі вище 500°C газоподібні галони починають розкладатися і стають дуже токсичними.

Порошки представляють дрібно подрібнені мінеральні солі із спеціальними добавками, що перешкоджають злежуванню. Принципом гасіння порошками є хімічне гальмування і ізоляція зони горіння. У порошках застосовуються вогнегасні речовини на основі бікарбонату натрію або калію, фосфату амонія. Домінуючими є порошки на основі фосфату амонія і бікарбонату калію, які гасять пожежі усіх класів.

Для гасіння пожеж в початковій їх фазі, можуть використовуватися ізоляційні підсобні засоби: пісок, просочена содою тирса, сода, крейда тальк, азбест, графіть і так далі, а також кошма, азбестові ковдри, брезент. Пісок застосовується для гасіння нафтопродуктів, що розлилися тонким шаром. При товщині шару, що горить, більше як 25 мм пісок осідатиме під поверхнею нафтопродукту і для ліквідації пожежі знадобиться велика кількість піску. Також пісок застосовується для створення перешкоди на шляху нафтопродукту, що розливається. Прибирання використаного після ліквідації пожежі піску дуже трудомісткий процес [44].

### 4.3. Заходи з мінімізації впливу стресових факторів на персонал

Стрес є природною реакцією організму на зовнішні або внутрішні подразники, які вимагають адаптації або відповіді. Він може бути як позитивним, що стимулює до дій, так і негативним, що призводить до виснаження та погіршення здоров'я.

Згідно з інформацією Міністерства охорони здоров'я України, стрес виникає тоді, коли людина намагається пристосуватися до навантаження, і він не є абсолютно негативним.

Рівні стресу можуть варіюватися від легкого занепокоєння до серйозних психічних розладів. Приклади включають:

- Гостра реакція на стрес, короткочасна реакція на травматичну подію.
- Посттравматичний стресовий розлад, тривала реакція на серйозну травму.
- Професійне вигорання, синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на роботі, який не був успішно подоланий.

Заходи з мінімізації впливу стресових факторів на персонал включають:

- Організаційні заходи:
  - Чітке розмежування роботи і дозвілля допомагає уникнути перенавантаження та сприяє відновленню енергії.
  - Визначення пріоритетів завдань дозволяє зосередитися на найважливіших аспектах роботи.
  - Підтримка з боку керівництва створює відчуття безпеки та цінності працівника.
  - Відкрита робоча атмосфера сприяє вільному обміну думками та зменшує напругу.
  - Підтримка рівня кваліфікації забезпечує впевненість у власних професійних навичках.

2. Індивідуальні заходи:

- Підтримка рівня кваліфікації забезпечує впевненість у власних професійних навичках.

- Техніки самодопомоги включають дихальні вправи, медитацію, фізичну активність.
- Звернення до фахівців консультації з психологами або психотерапевтами при необхідності.
- Підтримка здорового способу життя збалансоване харчування, регулярний сон, фізична активність.

Рівні стресу можна розпізнати за рядом ознак: фізичних, емоційних, поведінкових та когнітивних. Для правильного визначення рівня стресу варто спостерігати за змінами в самопочутті, поведінці та працездатності людини [45].

У судноплавній компанії, особливо в офісному середовищі, працівники можуть стикатися з унікальними стресовими факторами, такими як високий рівень відповідальності, жорсткі терміни, взаємодія з екіпажами, що перебувають у різних часових поясах, та необхідність дотримання міжнародних регламентів. Впровадження ефективних заходів з мінімізації впливу стресу є критично важливим для підтримки добробуту персоналу та забезпечення безперебійної роботи компанії. Організаційні заходи боротьби зі стресом включають гнучкий робочий графік. Чітке розмежування обов'язків. Визначення чітких ролей та обов'язків допомагає уникнути плутанини та перевантаження, що може призвести до стресу. Регулярне оновлення посадових інструкцій та проведення нарад для уточнення завдань сприяє зниженню напруги [46].

Отже, мінімізація впливу стресових факторів на персонал є комплексним завданням, що вимагає зусиль як з боку організації, так і самих працівників. Впровадження ефективних стратегій управління стресом сприяє покращенню психічного здоров'я, підвищенню продуктивності та загального благополуччя персоналу.

## **ВИСНОВКИ**

Отже, управління компанією морського транспортного сектору відіграє важливу роль у функціонуванні світової економіки, забезпечуючи ефективне переміщення понад

80% усіх товарів міжнародної торгівлі. Цей сектор характеризується потребою в дотриманні численних міжнародних стандартів, що вимагає від судноплавних компаній гнучкості, інноваційного підходу та високого рівня професіоналізму управлінського персоналу.

Успішне управління морським транспортом включає не лише організацію логістичних процесів, а й забезпечення безпеки судноплавства відповідно до міжнародних конвенцій. Технічна складність суднобудування, екологічні вимоги, зростаюча вартість енергоресурсів і геополітична нестабільність, змушують компанії постійно вдосконалювати флот, впроваджувати енергоефективні технології, використовувати альтернативні види палива та модернізувати інфраструктуру. Інвестиції у навчання екіпажу, цифровізацію процесів та автоматизовані системи управління стають необхідною умовою для підтримки високих стандартів безпеки та продуктивності.

Глобальні економічні зміни включаючи торгові війни, коливання валютних курсів, санкції та пандемії, безпосередньо впливають на морські перевезення, що вимагає оперативного реагування й стратегічного планування з боку управлінців. Таким чином, ефективне управління в морському транспортному секторі є багатограним процесом, який поєднує дотримання нормативних вимог, впровадження інновацій, екологічну відповідальність та економічну доцільність. Лише цілісний та адаптивний підхід дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність на світовому ринку та сприяти безперебійному функціонуванню глобальної логістики.

Організаційна структура судноплавних компаній визначає ефективність управління флотом, логістикою та фінансами. Вибір оптимальної моделі залежить від розміру компанії, її ринкової стратегії. Сучасні тенденції в управлінні судноплавними компаніями орієнтовані на гнучкість, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Внутрішні і зовнішні чинники відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної, стабільної та конкурентоспроможної діяльності компаній морського

транспортного сектору. Як показує приклад Maersk Line, успішне управління організаційною структурою, персоналом, фінансами, взаємодією з клієнтами та корпоративною культурою дозволяє не лише утримувати лідерські позиції на глобальному ринку, але й ефективно адаптуватися до нових викликів. Наявність чіткої корпоративної стратегії, орієнтованої на інновації, екологічну відповідальність, дозволяє компаніям відповідати сучасним вимогам міжнародної логістики. Інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, цифрові технології, оптимізацію витрат і сервісу для клієнтів формують основу для довгострокового розвитку. Крім того, використання інструментів стратегічного планування, зокрема SWOT аналізу, сприяє ефективному аналізу і використанню внутрішніх ресурсів. Для успішної діяльності компаніям необхідно зосереджуватись на ефективному управлінні власними внутрішніми ресурсами.

Воєнні конфлікти та геополітична нестабільність створюють серйозні виклики для морських транспортних компаній. Пошкодження портової інфраструктури, блокування стратегічних морських шляхів та підвищені ризики для суден вимагають від компаній швидкої адаптації та розробки стратегій для забезпечення безпеки та безперервності бізнесу. Приклад компанії Maersk демонструє, як оперативні рішення можуть мінімізувати ризики, але водночас призводять до значних логістичних та фінансових наслідків. Дефіцит кваліфікованих кадрів у морській галузі є комплексною проблемою, яка потребує системного підходу. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, співпрацюють з освітніми установами та впроваджують сучасні технології у процес підготовки кадрів, здатні ефективно адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Аналіз фінансових показників є невід'ємною частиною оцінки ефективності діяльності судноплавної компанії, оскільки він дозволяє виявити реальний стан підприємства, рівень його рентабельності, фінансової стійкості та здатності до зростання. Використання ключових коефіцієнтів, таких як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, показник періоду окупності, а також класифікація та

аналіз прибутку дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення. У судноплавній компанії значна частка витрат припадає на експлуатацію флоту, ремонт, логістику та інвестиції в інфраструктуру, тому застосування фінансових формул сприяє не лише оцінці поточної діяльності, а й прогнозуванню майбутніх результатів. Ці інструменти допомагають керівництву своєчасно виявляти ризики, визначати зони неефективного використання ресурсів, а також формувати стратегію довгострокового розвитку компанії. Таким чином, фінансові показники є важливим аналітичним інструментарієм, який дозволяє не лише контролювати ефективність функціонування судноплавного підприємства, але й підвищувати його конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Різноманітність та динамічність умов зовнішнього середовища обумовлює необхідність швидкої реакції системи управління підприємства на зміни. Для цього керівництво повинно регулярно досліджувати інформацію про фактори зовнішнього середовища та оцінювати їх вплив на основні операційні процеси для підвищення ефективності роботи підприємства. Фактори зовнішнього середовища класифікуються за різними ознаками, керівництву підприємства важливо знати характеристику зовнішнього середовища, щоб оперативно реагувати на його зміни, бо через недостатнє спостереження і реакцію на чинники зовнішнього середовища, воно може призвести до збитків підприємства, або навіть банкрутства. Економічні, соціальні та політичні факторами у своїй взаємодії впливають на роботу підприємств. Для успішного функціонування підприємства повинні адаптуватися та виробляти стратегію у відповідь на ці зовнішні впливи. Підприємства, які ефективно передбачають ці взаємопов'язані зовнішні впливи та реагують на них, мають кращі можливості для процвітання та успіху в сучасному зовнішньому середовищі, що постійно змінюється.

Морський транспортний сектор у 2025 році демонструє зростання й адаптивність. Глобальні компанії зміцнюють свої позиції на ринку шляхом створення стратегічних альянсів, таких як 2M та THE Alliance, що дозволяє їм ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та пропонувати клієнтам ширший спектр послуг. Водночас,

екологічні виклики та нові стандарти вимагають від компаній переорієнтації на екологічні технології, включно з альтернативними видами палива, автоматизацією суден та використанням вітрової енергії. Таким чином, морська логістика продовжує бути важливим елементом світової торгівлі, а її розвиток орієнтований на інновації, екологічну відповідальність і стійкість до кризових явищ. Україна, незважаючи на військові виклики, демонструє здатність підтримувати і навіть нарощувати вантажообіг завдяки ефективній адаптації портової інфраструктури.

Інноваційні рішення, зокрема впровадження цифрових платформ, систем відстеження вантажу у реальному часі відкривають нові можливості для оптимізації логістичних процесів, підвищення точності, прозорості та надійності перевезень. Ефективне управління персоналом, розвиток інноваційної культури та мотиваційних систем є важливим для реалізації стратегічних цілей компаній.

Об'єднавши ресурси та використовуючи зростаючу тенденцію до екологічних перевезень, компанії Maersk і MSC можуть досягти взаємної вигоди та зміцнити свої позиції у галузі судноплавства. Відповідно до дерева рішень, високий попит очікується на екологічні судна танкери, тому їх будівництво є найбільш доцільним. Дерево цілей відображає, виконання яких саме цілей має спланувати і доручити для виконання своїм працівникам компанія Maersk для збільшення клієнтської бази та прибутку за допомогою співпраці з MSC через відповідність попиту споживачів на екологічно чисті судна.

Управління ризиками праці в офісах морських компаній є важливими для забезпечення безпечних умов праці, збереження здоров'я працівників та дотримання нормативних вимог. Використання національних стандартів, таких як гігієнічна класифікація праці МОЗ України, дозволяє ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прийняття рішень. Buklib.net : вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/23875/#> (дата звернення: 28.02.2025).
2. Мельник А.Ф., Герасимчук З.В. Основи стратегічного управління підприємством. Київ, 2020. 340 с.
3. Тимощук О. М. Бізнес-процеси судноплавних компаній. Київ, 2021. 250 с.
4. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ, 2020. 600 с.
5. Прибуток підприємства: поняття, види та методи розрахунку. Buklib.net : вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/23861/> (дата звернення: 03.03.2025).



6. Рентабельність: основні показники та методи розрахунку. UkrainianDigital : вебсайт. URL: [https://ukrainiandigital.com/rentabelnist/#:~:text=Основні%20показники%20рентабельності%20\(дата%20звернення%3A%2007.03.2025\).](https://ukrainiandigital.com/rentabelnist/#:~:text=Основні%20показники%20рентабельності%20(дата%20звернення%3A%2007.03.2025).)
7. Чиста поточна вартість (NPV): що це таке та як розраховується. Finances.in.ua : вебсайт. URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/> (дата звернення: 12.03.2025).
8. Період окупності проєкту: визначення та приклади розрахунку. Spar.ua : вебсайт. URL: <https://spar.ua/blogs/period-okupnosti-proektu> (дата звернення: 19.03.2025).
9. Типи організаційних структур. Worksection.com : вебсайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html> (дата звернення: 12.02.2025).
10. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ, 2022. 480 с.
11. Культура Maersk : вебсайт. URL: <https://www.maersk.com/careers/work-with-us/workplace-culture> (дата звернення: 25.01.2025).
12. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві : навчальний посібник. Харків, 2021. 329 с.
13. Шегда А. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ, 2020. 431 с.
14. Логістичні тенденції. Cargosupport : вебсайт. URL: [https://www.cargosupport.com.ua/ua/morski-perevezennya-z-kitayu-do-evropi-2024-roku-naslidki-blokadi-chervonogo-morya/?utm\\_source=](https://www.cargosupport.com.ua/ua/morski-perevezennya-z-kitayu-do-evropi-2024-roku-naslidki-blokadi-chervonogo-morya/?utm_source=) (дата звернення: 12.02.2025).
15. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем : навчальний посібник. Харків : Знання, 2017. 280 с.
16. Міжнародні морські перевезення. Neolit.ua : вебсайт. URL: <https://neolit.ua/ua/articles/mizhnarodni-morski-perevezennya/> (дата звернення: 12.02.2025).
17. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем : навчальний посібник. Харків, 2020. 280 с.

18. Цифровізація в транспортному секторі: тенденції та індикатори розвитку. NBUV : вебсайт. URL: [https://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF%2Fsu\\_2019\\_3\\_10.pdf](https://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fsu_2019_3_10.pdf) (дата звернення: 03.04.2025).

19. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем : навчальний посібник. Харків : Знання, 2017. 280 с.

20. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра, 2020. 600 с.

21. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві : навчальний посібник. Харків : Знання, 2018. 329 с.

22. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2019. 560 с.

23. Оновлена стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. MTU : вебсайт. URL: [https://mtu.gov.ua/files/Dok\\_PROEKT/Оновлена%20Стратегія%20розвитку%20морських%20портів%20на%20період%20до%202038%20року.doc](https://mtu.gov.ua/files/Dok_PROEKT/Оновлена%20Стратегія%20розвитку%20морських%20портів%20на%20період%20до%202038%20року.doc) (дата звернення: 11.04.2025).

24. Балкери та танкери: графік і динаміка ринку 2024 року. UNCTAD : вебсайт. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024overview_en.pdf) (дата звернення: 20.04.2025).

25. Огляд морських перевезень 2024 року. UNCTAD : вебсайт. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024> (дата звернення: 16.04.2025).

26. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. Business-inform.net : вебсайт. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-8\\_0-pages-125\\_133.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-8_0-pages-125_133.pdf) (дата звернення: 12.02.2025).

27. Вантажобіг портів України у 2024 році досяг рекордного показника — 97,2 млн тонн. USPA : вебсайт. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/vantazhoobig-portiv-ukrayiny-u-2024-roczy-dosyag-rekordnogo-pokaznyka-972-mln-tonn> (дата звернення: 05.04.2025).

28. Звіт про управління ДП “Адміністрація морських портів України” за 2023 рік. USPA : вебсайт. URL: [https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit\\_2023-%E2%80%9315.04.2024.pdf](https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_2023-%E2%80%9315.04.2024.pdf) (дата звернення: 08.04.2025).

29. Maersk : вебсайт. URL: <https://www.maersk.com/> (дата звернення: 12.02.2025).

30. Сучасний стан портів України. Reuters.com : вебсайт. URL : [https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-requests-monitoring-mission-odesa-ports-amid-russian-strikes-2024-10-16/?utm\\_source=](https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-requests-monitoring-mission-odesa-ports-amid-russian-strikes-2024-10-16/?utm_source=) (дата звернення: 12.02.2025).

31. Морські перевізники сплячуватимуть за викиди вуглекислого газу. The Guardian : вебсайт. URL: <https://www.theguardian.com/environment/2025/apr/11/shipping-companies-pay-carbon-dioxide-produced-by-vessels> (дата звернення: 13.04.2025).

32. Глобальний збір за викиди парникових газів: новий етап регулювання судноплавства. AP News : вебсайт. URL: <https://apnews.com/article/98ff23ca4739d8b4fc5a8f941a7ca0c4> (дата звернення: 14.04.2025).

33. Топ-10 тенденцій у морській галузі у 2024 році. Fast n Accurate : вебсайт. URL: <https://fastnaccurate.com/top-10-trends-in-the-maritime-industries-2024/> (дата звернення: 25.04.2025).

34. Нові ризики та тренди у морській індустрії: прогнози на 2025 рік. PsiDN : вебсайт. URL: <https://psi-dn.com/articles-and-publications/> (дата звернення: 07.05.2025).

35. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. Київ, 2022. 250 с.

36. Логістичні тенденції 2024. Cargosupport.com : вебсайт. URL : <https://www.cargosupport.com.ua/ua/morski-perevezennya-z-kitayu-do-evropi-2024-roku-naslidki-blokadi-chervonogo-morya/>

37. Огляд морського транспорту 2024. Unctad.org : вебсайт. URL : [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024overview_en.pdf) (дата звернення: 12.02.2025).

38. Кібербезпека в інформаційному суспільстві. Ippi.org.ua : вебсайт. URL : <https://ippi.org.ua/sites/default/files/2023-7.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).

39. Порядок проведення оцінки ризиків, пов'язаних із впливом небезпечних хімічних речовин. Moz.gov.ua : вебсайт. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/8/43461-dn\\_8\\_03012023\\_dod1.pdf?utm\\_source=](https://moz.gov.ua/uploads/8/43461-dn_8_03012023_dod1.pdf?utm_source=) (дата звернення: 27.04.2025).

40. Охорона праці офісних працівників. Ligazakon.net : вебсайт. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/DG140149?utm\\_source=](https://ips.ligazakon.net/document/DG140149?utm_source=) (дата звернення: 27.04.2025).

41. Робота в офісі: основні санітарно-гігієнічні вимоги. Dsp.gov.ua : вебсайт. URL: [https://te.dsp.gov.ua/roboata-v-ofisi-osnovni-sanitarno-gigiyenichni-vymogy/?utm\\_source=](https://te.dsp.gov.ua/roboata-v-ofisi-osnovni-sanitarno-gigiyenichni-vymogy/?utm_source=) (дата звернення: 28.04.2025).

42. Гігієна праці в деталях: необхідність проведення атестації робочих місць за умовами праці на підприємстві. Dsp.gov.ua : вебсайт. URL: [https://pd.dsp.gov.ua/news/hihiiena-pratsi-v-detaliakh-neobkhdnist-provedennia-atestatsii-robochykh-mists-za-umovamy-pratsi-na-pidpriemstvi/?utm\\_source=](https://pd.dsp.gov.ua/news/hihiiena-pratsi-v-detaliakh-neobkhdnist-provedennia-atestatsii-robochykh-mists-za-umovamy-pratsi-na-pidpriemstvi/?utm_source=) (дата звернення: 29.04.2025).

43. Безпека та охорона на морі : навчальний посібник / М. О. Колегаєв, Д. Г. Парменова, М. Л. Мамкічев, Г. В. Ніколаєва, О. М. Розлуцький, Г. Г. Роман, А. П. Сваричевська, Д. Д. Осадчук. За редакцією професора М. О. Колегаєва. Одеса: Національний Університет «Одеська морська академія»; Фенікс. 2020. - 832 с.

44. Пожежогасіння. Svt-plus.com.ua : вебсайт. URL: <http://svt-plus.com.ua/article/protypozhezhni-systemy/10-pozhezhogasnnya.html> (дата звернення: 01.05.2025).

45. Техніки самопомоги при стресі. Moz.gov.ua : вебсайт. URL: [https://moz.gov.ua/uk/tehniki-samodopomogi-pri-stresi-poradi-vooz?utm\\_source=](https://moz.gov.ua/uk/tehniki-samodopomogi-pri-stresi-poradi-vooz?utm_source=) (дата звернення: 02.05.2025).

46. Вигорання. Moz.gov.ua : вебсайт. URL: [https://guidelines.moz.gov.ua/documents/3677?utm\\_source=](https://guidelines.moz.gov.ua/documents/3677?utm_source=) (дата звернення: 02.05.2025).

### Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Ефективність управління судноплавними компаніями в сучасних умовах» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр.

У першому розділі досліджено теоретичні основи управління компаніями морського транспортного сектору, розглянуто основні принципи, моделі та функції управління в судноплавному бізнесі.

У другому розділі проведено аналіз поточного стану та основних проблем, пов'язаних з управлінням судноплавними компаніями. Особливу увагу приділено впливу міжнародної конкуренції, нестабільності ринку морських перевезень, зростаючим екологічним вимогам, а також організаційним труднощам у внутрішніх процесах компаній.

У третьому розділі окреслено можливості впровадження сучасних управлінських технологій, автоматизації процесів, підвищення кваліфікації управлінського персоналу та розробки стратегічних підходів для забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку компаній.

Результати дослідження мають практичне значення для керівників та фахівців морського транспортного сектору, а також можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях і підготовці майбутніх спеціалістів.

**Ключові слова:** судноплавна компанія, управління, ефективність, морський транспорт, управління персоналом.

## Annotation

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of Master.

In the first section, the essence and modern concept of personnel management at enterprises are considered, the main tasks, functions, and efficiency indicators of the personnel management system are defined, and modern approaches to personnel management methods at maritime transport enterprises are studied.

In the second section, the state and dynamics of the maritime transportation market are analyzed, the international seafarers labor market is examined, and the impact of improved personnel management at maritime transport enterprises is considered.

In the third section, the effectiveness of crew selection for shipping companies is assessed for the purpose of effective personnel management, the improvement of qualifications of shipping company personnel is defined as a tool for management improvement, and the economic effect of personnel qualification improvement at shipping companies is determined.

The results of this Master's qualification thesis lie in the fact that the conclusions and proposals enable specialists in the maritime transport industry to choose effective personnel management tools; the obtained results can be used in the research work of higher education students.

**Keywords:** personnel management, management improvement, maritime transport enterprises.