

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

Кафедра економічної теорії та підприємництва
на морському транспорті

Пшемінська Анастасія Сергіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
РОБОТИ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

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

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

Одеса 2025

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

«ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення організаційної моделі управління судноплавною компанією з урахуванням сучасних світових тенденцій і національних особливостей, спрямованих на підвищення її ефективності	03.03.25	03.03.25
2	Об'єкт дослідження: управлінські процеси в діяльності судноплавних компаній	03.03.25	03.03.25
3	Предмет дослідження: організаційні моделі управління, їх структура, логіка функціонування, інструменти координації та вплив на ефективність роботи судноплавної компанії	03.03.25	03.03.25
4	ВСТУП	12.03.25	12.03.25
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ У СУДНОПЛАВНІЙ ГАЛУЗІ	19.03.25	19.03.25
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ У СВІТОВІЙ ТА УКРАЇНСЬКІЙ СУДНОПЛАВНІЙ ГАЛУЗІ	09.04.25	09.04.25
7	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	29.04.25	29.04.25

	ОРГАНІЗАЦІЙНИХ УПРАВЛІННЯ В СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЯХ		
	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	05.05.25	05.05.25
8	ВИСНОВКИ	15.05.25	15.05.25
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	20.05.25	20.05.25
10	Анотація	20.05.25	20.05.25
11	Формування ілюстративного матеріалу	20.05.25	20.05.25
12	Відгук керівника	25.05.25	25.05.25
13	Рецензування	31.05.25	31.05.25
14	Дата захисту	17.06.25	17.06.25

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедру

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ У СУДНОПЛАВНІЙ ГАЛУЗІ.....	10
1.1. Організаційні моделі в управлінні підприємствами.....	10
1.2. Особливості організації управління в судноплавних компаніях.....	19
1.3. Вплив організаційних моделей на ефективність діяльності судноплавних компаній.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ У СВІТОВІЙ ТА УКРАЇНСЬКІЙ СУДНОПЛАВНІЙ ГАЛУЗІ.....	33
2.1. Світовий досвід організаційного управління в судноплавних компаніях	33
2.2. Особливості організаційного управління в судноплавних компаніях України.....	43
2.3. Поглиблений аналіз організаційної моделі компанії СМА CGM	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЯХ.....	56
3.1. Обґрунтування модернізації організаційної моделі на прикладі СМА CGM та українських судноплавних компаній.....	56
3.2. Вдосконалення організаційних моделей управління в судноплавних компаніях України.....	63

3.3. Розрахунок економічної ефективності впровадження організаційних змін у судноплавній компанії.....	71
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	79
4.1. Вживання в умовах спеки та надання першої допомоги при гіпертермії.....	79
4.2. Правила техніки безпеки при вантажних операціях на контейнеровозах.....	80
4.3. Загальносуднові аварійні і пожежні пости на судні, їх розташування та укомплектування.....	82
4.4. Запобігання забрудненню моря шкідливими речовинами, які перевозяться в упаковці, вантажних контейнерах, знімних танках. Вимоги до пакування та маркування.....	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку морських перевезень судноплавні компанії стикаються з необхідністю радикального переосмислення підходів до організації внутрішнього управління. Більше не є достатнім просто забезпечувати функціонування операційних процесів — ефективність бізнесу дедалі більше залежить від здатності компанії бути гнучкою, цифрово інтегрованою, клієнтоцентричною та стратегічно адаптивною. У центрі цієї трансформації стоїть організаційна модель управління, яка визначає не лише структурну побудову компанії, а й логіку прийняття рішень, динаміку взаємодії між підрозділами, технологічну спроможність і швидкість реагування на зміни ринку.

Світовий досвід провідних логістичних гравців демонструє, що компанії, які інвестують у вдосконалення своїх організаційних структур — переходячи від ієрархічних систем до інтегрованих, процесно-орієнтованих, цифрових моделей — отримують стабільну перевагу у вигляді підвищення ефективності, зниження витрат, зростання клієнтської лояльності та розширення ринкової присутності. Судноплавство як одна з найконкурентніших і найтехнологічніших галузей потребує постійного оновлення управлінських підходів, які здатні забезпечити баланс між стійкістю традиційних морських операцій і динамікою сучасних сервісних ринків.

Особливої актуальності ця проблема набуває для України, де значна частина судноплавних компаній функціонує в межах застарілих адміністративно-функціональних структур. Вони характеризуються централізованим управлінням, недостатньою взаємодією між підрозділами, низьким рівнем цифрової інтеграції та слабкою сервісною орієнтацією. У таких умовах компанії не можуть повною мірою відповідати на виклики

сучасного ринку, втримувати клієнтів, впроваджувати інновації або інтегруватися у глобальні логістичні ланцюги. Це створює пряму загрозу їхній конкурентоспроможності, фінансовій стабільності та довгостроковій життєздатності.

Таким чином, дослідження організаційних моделей управління в судноплавних компаніях та пошук інструментів їх трансформації відповідно до сучасних міжнародних стандартів є не лише науково значущим завданням, а й практично важливим кроком до посилення позицій української морської галузі в глобальному просторі. Вибір цієї теми зумовлений необхідністю сформулювати обґрунтовану концепцію оновлення організаційної архітектури, яка могла б стати основою для ефективного функціонування та сталого розвитку судноплавних компаній у XXI столітті.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення організаційної моделі управління судноплавною компанією з урахуванням сучасних світових тенденцій і національних особливостей, спрямованих на підвищення її ефективності.

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

- розглянути організаційні моделі в управлінні підприємствами;
- дослідити особливості організації управління в судноплавних компаніях;
- визначити вплив організаційних моделей на ефективність діяльності судноплавних компаній;
- проаналізувати світовий досвід організаційного управління в судноплавних компаніях;
- дослідити особливості організаційного управління в судноплавних компаніях України;
- проаналізувати організаційну модель компанії CMA CGM;

- обґрунтувати модернізацію організаційної моделі на прикладі СМА СGM та українських судноплавних компаній;
- вдосконалити організаційну модель управління в судноплавних компаніях України;
- розрахувати економічну ефективність впровадження організаційних змін у судноплавній компанії.

Об'єктом дослідження в даній роботі є управлінські процеси в діяльності судноплавних компаній.

Предметом дослідження є організаційні моделі управління, їх структура, логіка функціонування, інструменти координації та вплив на ефективність роботи судноплавної компанії.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи, як системний аналіз, порівняльно-аналітичний метод, графоаналітичний підхід, методи економічного моделювання та прогнозування, експертне оцінювання, логіко-структурний аналіз і візуалізація даних. Застосування цих методів дозволило дослідити тему комплексно, з урахуванням кількісних і якісних параметрів управлінської діяльності.

Науково-методичною основою дослідження є чинні законодавчо-правові та нормативно-методичні акти. Інформаційну базу дослідження становлять дані Review of Maritime Transport, показники міжнародних рейтингів, статистичних збірок та річної статистичної звітності Державної служби статистики України.

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи поєднує в собі як стратегічну значущість для галузі, так і прикладну важливість для трансформації українських судноплавних підприємств у бік інноваційної, гнучкої та клієнтоорієнтованої моделі розвитку. З огляду на динамічні зміни у світовій транспортно-логістичній системі, ефективна організаційна модель вже не є конкурентною перевагою — вона стає передумовою виживання. Судноплавні компанії, що здатні переосмислити свою управлінську архітектуру, інтегрувати цифрові технології та побудувати гнучкі структури,

матимуть шанс не лише адаптуватися до нової реальності, а й стати активними учасниками формування глобального порядку у сфері морських перевезень. Саме у цьому контексті дана кваліфікаційна робота має на меті не лише проаналізувати існуючі моделі, а й запропонувати практичний вектор розвитку для української морської галузі — стратегічно, економічно й управлінськи обґрунтований.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ У СУДНОПЛАВНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність та класифікація організаційних моделей в управлінні підприємствами

Організаційна модель підприємства — це комплексна система побудови структури управління, що визначає взаємозв'язки між окремими елементами організації: підрозділами, рівнями управління, посадовими особами, процесами та комунікаційними потоками. У науковій літературі організаційна модель розглядається як відображення логіки функціонування підприємства, її структурної побудови та принципів ухвалення управлінських рішень [1].

У контексті судноплавних компаній, організаційна модель набуває ще більшого значення, оскільки йдеться про глобальні логістичні операції, координацію численних підрозділів (флот, логістика, обробка вантажів, технічна підтримка, фінанси, кадри тощо) та швидке реагування на зміни ринку. Отже, саме правильний вибір організаційної моделі формує основу для забезпечення ефективності, адаптивності й конкурентоспроможності [2].

Організаційна модель повинна відповідати кільком ключовим принципам [3]:

- принцип відповідності стратегії — модель має відображати цілі, що стоять перед компанією;
- принцип ефективної координації — структура повинна забезпечувати взаємозв'язок між елементами;
- принцип адаптивності — здатність реагувати на зміни ринку та внутрішнього середовища;

- принцип прозорості й підзвітності — розмежування функцій і відповідальності має бути чітким.

Залежно від ступеня централізації, способу координації, рівня формалізації управлінських процесів та орієнтації на результат, в управлінні підприємствами виділяють низку типових моделей. Для систематизації знань про особливості організаційних моделей доцільно представити їх порівняльну характеристику за ключовими параметрами. Таблиця 1.1 відображає найпоширеніші моделі управління, які використовуються у практиці як загального бізнесу, так і судноплавних компаній зокрема. Основна увага приділена структурним особливостям, перевагам і обмеженням кожної з них.

Таблиця 1.1

Характеристики типових організаційних моделей в управлінні

Тип моделі	Характеристика	Переваги	Обмеження
Лінійна	Побудована на вертикальному підпорядкуванні без поділу за функціями	Простота реалізації, швидкість прийняття рішень	Неефективність при ускладненні операцій; ризик перевантаження
Функціональна	Визначає підрозділи за спеціалізацією (маркетинг, фінанси, тощо)	Висока якість рішень у межах функцій	Складна координація між підрозділами; «тунельне бачення»
Матрична	Комбінація функціонального та проектного підходів	Гнучкість, адаптивність, підвищена відповідальність	Подвійне підпорядкування; конфлікти повноважень
Процесна	Орієнтація на наскрізні бізнес-процеси	Зосередженість на клієнті, зменшення бюрократії	Висока вартість впровадження; потреба в зміні культури
Проектна	Тимчасові команди для досягнення конкретних цілей	Гнучкість, інноваційність, ефективне	Високе навантаження на менеджмент;

		управління змiнами	обмеження масштабованостi
--	--	-----------------------	------------------------------

Джерело: сформовано автором [1, 2, 3]

Таблиця 1.1 демонструє п'ять основних організаційних моделей: лінійну, функціональну, матричну, процесну та проєктну. Для кожної моделі наведено її базові структурні ознаки, сильні сторони та обмеження, що виникають у процесі впровадження. Наприклад, лінійна модель, яка історично була основою багатьох судноплавних компаній, сьогодні вже не забезпечує достатньої адаптивності. Натомість матрична та процесна моделі вимагають вищого рівня організаційної зрілості, але водночас відкривають значно більші можливості для зростання ефективності [4].

Представлений аналіз дозволяє зробити висновок, що універсальної організаційної моделі не існує. Вибір моделі повинен базуватись на стратегічних цілях компанії, рівні складності операцій та внутрішній готовності до змін. Для судноплавної галузі доцільним є поступовий перехід від класичних структур до більш гнучких, процесно-орієнтованих форм організації управління.

Візуальне представлення класифікації організаційних моделей дозволяє чітко зрозуміти логіку розподілу управлінських систем за критерієм централізації та гнучкості. Рис. 1.1 допомагає структурувати моделі відповідно до рівня децентралізації управління та переважаючого підходу до координації функцій [1, 4]

Рис. 1.1 поділяє моделі на два основні блоки — централізовані та децентралізовані. До першої групи належать лінійна та функціональна моделі, що мають жорстку вертикальну ієрархію та фіксовану структуру підпорядкування. Друга група включає гнучкіші моделі — матричну, процесну та проєктну, які ґрунтуються на горизонтальній взаємодії, міжфункціональному управлінні та тимчасових структурах. Такий поділ особливо актуальний у судноплавній галузі, де оперативність і багаторівнева координація відіграють ключову роль.

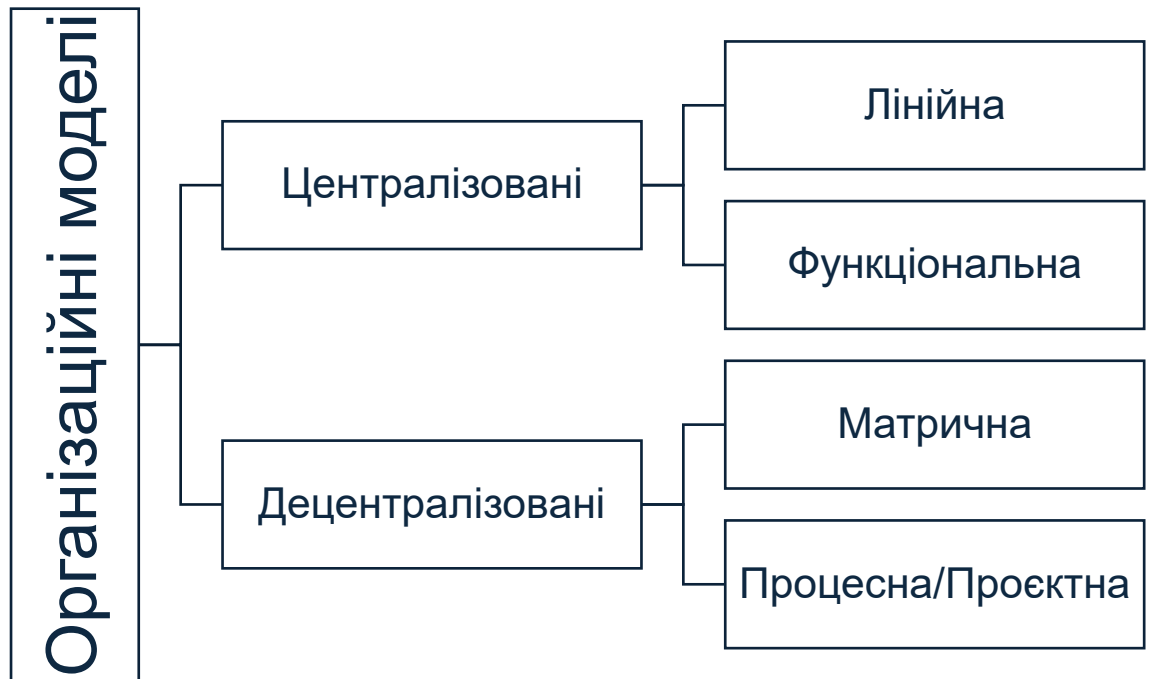


Рис. 1.1. Класифікація організаційних моделей управління у судноплавній галузі

Джерело: сформовано автором [3, 4]

Схематичне групування організаційних моделей за ознаками централізації допомагає краще зрозуміти їхню адаптованість до сучасних управлінських викликів. Судноплавні компанії, що працюють у складних умовах глобальних перевезень, мають переорієнтуватися на децентралізовані моделі, що забезпечують гнучкість і оперативність прийняття рішень.

На ефективність управління суттєво впливає обрана організаційна модель. Наприклад, у стабільних умовах функціональна модель демонструє високу результативність завдяки спеціалізації, однак у турбулентних ринкових ситуаціях вона поступається гнучким моделям. У морських компаніях, де ключову роль відіграють швидкість реакції та злагоджена логістика, найкращі результати показують матрична й процесна моделі [5].

Для візуального порівняння ефективності застосування різних організаційних моделей доцільно використовувати графічну форму подання

даних. Рис. 1.2 ілюструє умовний рівень ефективності управління в контексті змінного зовнішнього середовища, що є типовим для судноплавної галузі.

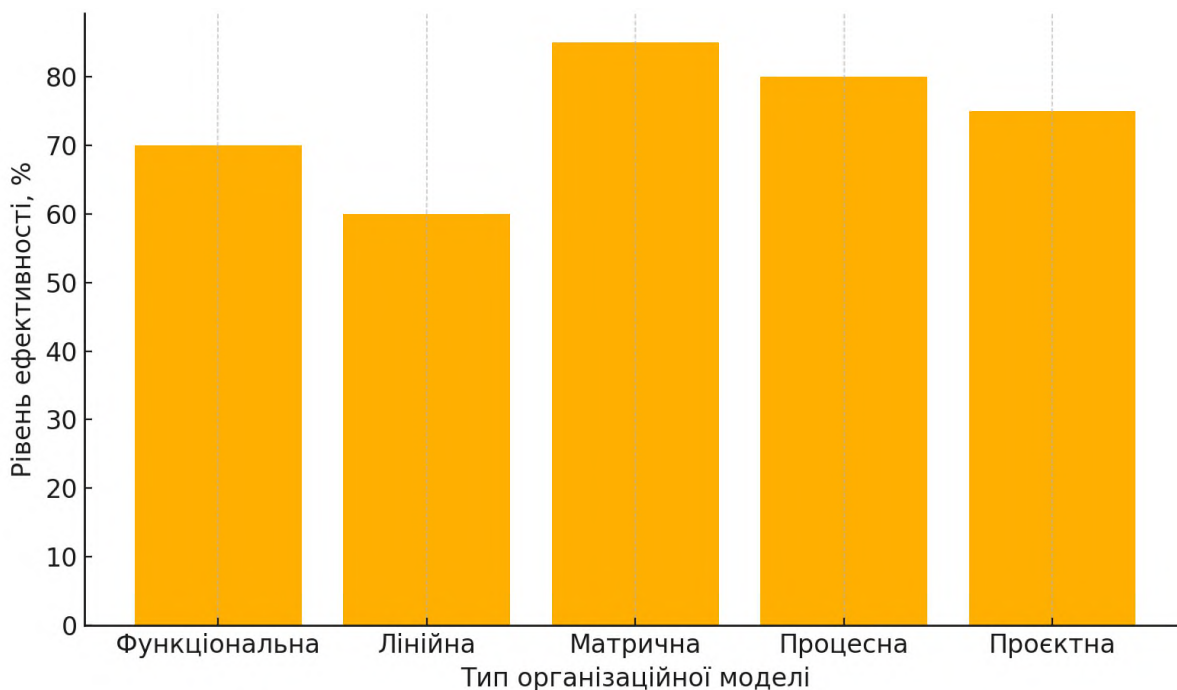


Рис. 1.2. Умовна ефективність різних організаційних моделей у динамічному середовищі, (%)

Джерело: сформовано автором [5, 6]

На графіку на рис. 1.2 представлено п'ять моделей управління та їхній умовний показник ефективності (%), що враховує такі критерії: швидкість прийняття рішень, координація між підрозділами, адаптивність до змін і рівень задоволеності клієнтів. Найвищі значення мають матрична (85%) та процесна (80%) моделі, які демонструють високу результативність в умовах глобалізованих логістичних ланцюгів. Лінійна та функціональна моделі мають нижчі показники через обмежену гнучкість і складність адаптації [6].

Аналіз умовної ефективності свідчить, що судноплавні компанії, які впроваджують гнучкі моделі управління, досягають вищих результатів у динамічному середовищі. Отже, стратегічний вибір на користь матричної чи процесної моделі є доцільним для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності у довгостроковій перспективі.

Історично розвиток організаційних моделей у судноплавних компаніях відображав загальні тенденції менеджменту. У ХХ столітті домінували ієрархічні (лінійні) структури, побудовані за принципом «команда — виконання». Такий підхід був ефективним у стабільному середовищі з передбачуваними потоками вантажів і флоту.

У 1980–1990-х роках з приходом інформаційних технологій та посиленням конкуренції почалася трансформація у функціональні та матричні моделі. Компанії почали поєднувати технічні, логістичні, маркетингові функції в межах інтегрованого управління [7].

У ХХІ столітті, на тлі цифровізації та глобалізації, відбувається перехід до процесно-орієнтованих і проєктних моделей, що передбачають швидке реагування на зміну вантажопотоків, автоматизацію та гнучкість у прийнятті рішень.

Управлінські підходи в судноплавних компаніях зазнали суттєвих змін протягом останніх десятиліть. Розвиток технологій, глобалізація торгівлі, еволюція ланцюгів постачання та підвищення конкуренції стали каталізаторами змін в організаційних структурах підприємств галузі. Таблиця 1.2 узагальнює ключові етапи трансформації організаційних моделей у морському бізнесі [9].

Таблиця 1.2

Етапи розвитку організаційних моделей у морському бізнесі

Період	Тип моделі	Основні характеристики
До 1970-х	Лінійна	Ієрархія, чітке підпорядкування, централізація
1970–1990	Функціональна	Впровадження підрозділів за напрямками
1990–2010	Матрична	Перехід до гнучкого управління проєктами й функціями
2010 – теперішній час	Процесна / проєктна	Орієнтація на ефективність бізнес-процесів, клієнтоцентризм

Джерело: складно автором [5, 7, 9]

Представлена етапність розвитку дозволяє простежити, що сучасна судноплавна компанія — це результат поступового переходу від жорстких вертикальних структур до гнучких, орієнтованих на процес і технології систем. Відповідність організаційної моделі етапу розвитку компанії та середовища її функціонування є критично важливою умовою збереження конкурентних переваг.

Судноплавна галузь зазнає трансформації під впливом таких чинників, як автоматизація, екологічні стандарти, зміни у глобальному ланцюгу постачання. Це породжує нові вимоги до організаційних моделей [9]:

- Digital-first моделі, які включають цифрові платформи, автоматичне планування рейсів і обробку вантажів;
- сітьові структури, в яких управління базується не на вертикалі, а на партнерських взаємодіях і аутсорсингу;
- організації з самоуправлінням (self-managed teams), де екіпажі або офіси мають автономію у прийнятті рішень у межах заданих рамок.

Для ілюстрації напрямів еволюції організаційних моделей доцільно застосувати поетапну візуалізацію, яка відображає логіку розвитку управлінських структур. Рис. 1.3 демонструє поступову трансформацію морських компаній від традиційних до сучасних цифрових і мережевих форм управління [7].

Рис. 1.3 складається з чотирьох рівнів, кожен із яких представляє новий етап організаційної зрілості. Початковий рівень — це класичні, централізовані моделі, де домінують ієрархія та вертикаль управління. Далі йде перехідний етап — часткова гнучкість, що характерна для матричних структур. Наступний рівень — процесно-орієнтовані організації, які фокусуються на наскрізних бізнес-процесах. І, нарешті, найвищий щабель — цифрові та адаптивні мережеві структури, що працюють на основі платформ, децентралізації рішень і інтеграції з технологічними партнерами.

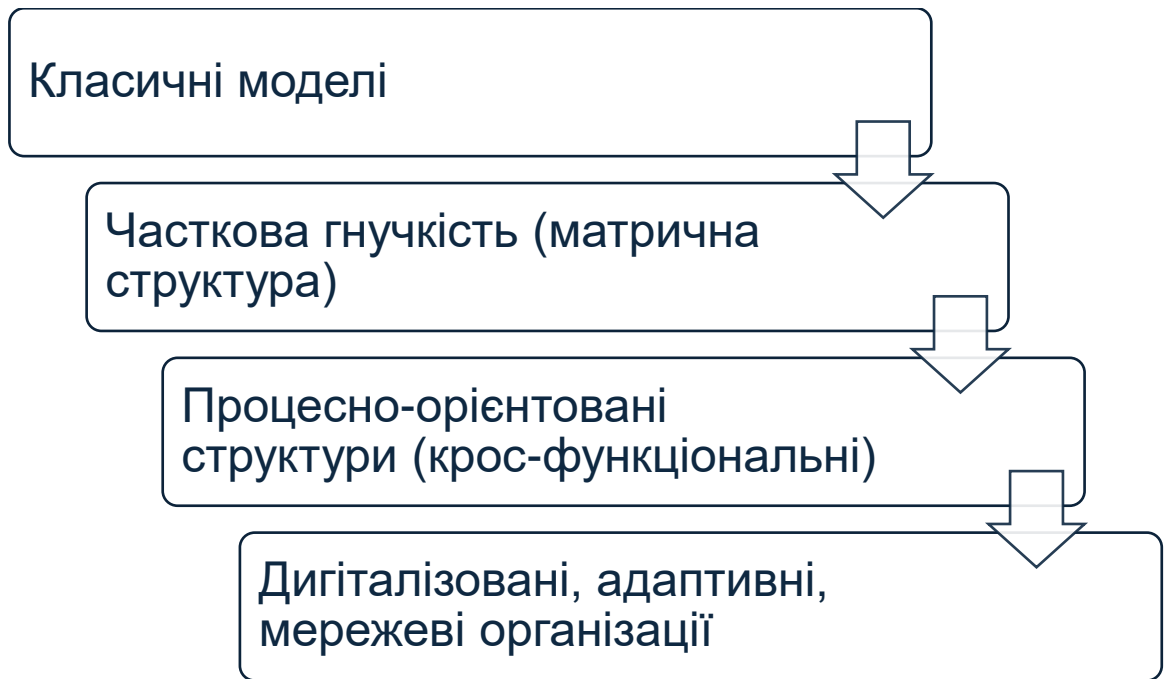


Рис. 1.3. Модель трансформації організаційної структури морських компаній

Джерело: сформовано автором [8, 10]

Схема на рис. 1.3 наочно демонструє стратегічний вектор змін у сфері управління морськими компаніями. Основна тенденція полягає в переході від вертикального до горизонтального управління, від контролю — до самоуправління, від ізолюваності — до мережевої взаємодії. Це відповідає глобальним вимогам до прозорості, гнучкості, швидкості реагування та ефективності у висококонкурентному середовищі міжнародного морського бізнесу [11].

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що організаційна модель виступає ключовим конструктивним елементом системи управління підприємством, формуючи основу для взаємодії між підрозділами, ефективного розподілу ресурсів, забезпечення гнучкості та стратегічної цілісності.

Аналіз існуючих класифікацій дозволив виокремити п'ять базових організаційних моделей, що мають прикладне значення для судноплавної галузі: лінійна, функціональна, матрична, процесна та проєктна. Кожна з них

має свої сильні сторони, однак їх ефективність залежить від рівня складності операцій, динамічності зовнішнього середовища та ступеня організаційної зрілості компанії [6].

Історична еволюція моделей управління у морському бізнесі свідчить про поступовий перехід від жорстко централізованих до гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно підтриманих структур. Це зумовлено підвищенням глобальної конкуренції, розвитком цифрових рішень, ускладненням логістичних процесів та зростанням потреб у міжфункціональній координації [7].

На сучасному етапі найбільш ефективними вважаються матричні, процесно-орієнтовані та цифрові організаційні моделі, які забезпечують адаптивність, швидкість управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності взаємодії між усіма учасниками транспортного ланцюга.

Крім того, формування нових організаційних парадигм у судноплавній галузі тісно пов'язане з впровадженням мережевих структур, self-managed teams та діджитал-платформ, які дозволяють реалізовувати принципи гнучкості, автономії та інноваційності [12].

Таким чином, знання та розуміння сутності й класифікації організаційних моделей дає змогу не лише обрати найбільш ефективну форму управління в конкретних умовах, але й стратегічно трансформувати компанію відповідно до викликів сучасного морського бізнесу.

1.2. Особливості організації управління в судноплавних компаніях

Управління судноплавною компанією є складною системою багаторівневої взаємодії між численними функціональними підрозділами, що діють у реальному часі, в глобальному середовищі з високим рівнем регуляторного контролю, конкуренції та технологічного оновлення.

Особливості цього типу підприємств полягають у тому, що вони не лише організують перевезення, а й одночасно управляють флотом, екіпажем, вантажем, портовими взаємодіями, міжнародними контрактами та цифровими сервісами [13].

Управлінська архітектура судноплавної компанії — це багаторівнева система взаємопов'язаних структур, що охоплює стратегічні, тактичні та операційні рівні. Її особливістю є одночасна взаємодія берегових, морських та цифрових контурів управління, що функціонують у глобальному середовищі. Для ефективного функціонування така архітектура має бути не лише формальною, а й адаптивною, динамічною та гнучкою [14].

Типова судноплавна компанія функціонує у форматі розподіленої корпоративної структури, де одночасно взаємодіють [15]:

- центральний офіс (стратегічний центр прийняття рішень);
- регіональні офіси/філії (тактичне управління логістикою та клієнтами);
- місця дислокації флоту (операційний рівень управління екіпажем і навігацією);
- крьюїнг-офіси (підбір, атестація та управління персоналом);
- віртуальні ІТ-платформи (цифрова підтримка процесів: від відстеження вантажу до інтегрованого документообігу).

Усі ці елементи пов'язані між собою через систему автоматизованого управління, що функціонує на принципах ERP / ESM / TMS (Enterprise Resource Planning, Enterprise Ship Management, Transport Management System) [16].

Сучасна управлінська архітектура морської компанії потребує постійного балансування між централізацією стратегічних рішень і децентралізацією оперативного управління. Успішна організація повинна мати інтегровану інфраструктуру, що дозволяє зв'язувати фізичні операції з цифровими платформами управління у реальному часі. Саме така модель забезпечує цілісність, контроль і гнучкість діяльності.

Візуалізація функціонально-територіальної моделі управління допомагає наочно відобразити складну систему взаємозв'язків між структурними елементами судноплавної компанії. Такий підхід дозволяє зрозуміти логіку взаємодії різних підрозділів, їх підпорядкування та взаємовплив у просторі й функції [8].

Схема на рис. 1.4 представляє структуру управління як багаторівневу систему, що об'єднує стратегічний центр, функціональні блоки (технічний, круїнг, комерційний) та цифрову платформу, яка забезпечує інформаційну єдність. Особливістю є горизонтальне зв'язування всіх блоків через інформаційні системи, що дозволяє синхронізувати дії у глобальному масштабі.

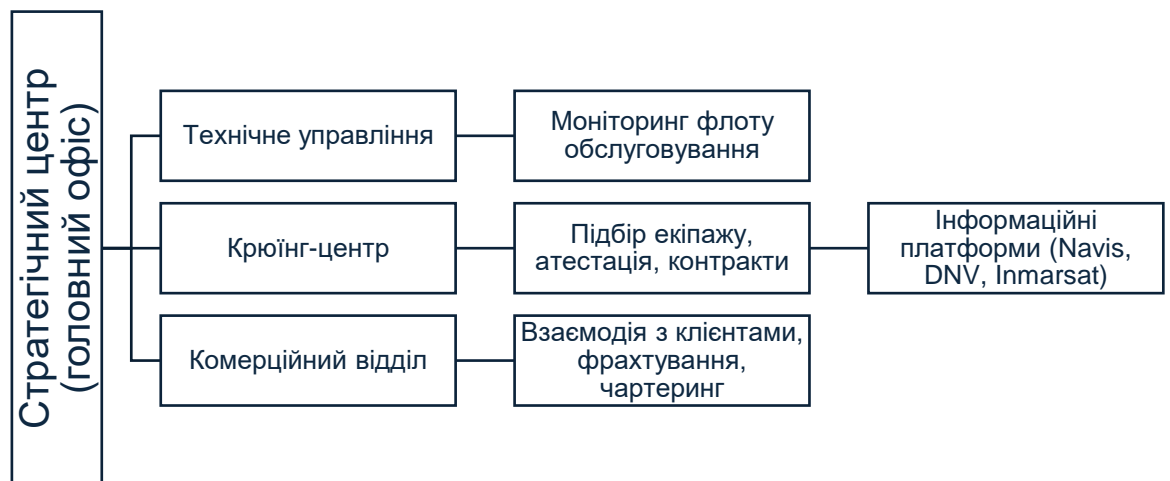


Рис. 1.4. Функціонально-територіальна модель управління судноплавною компанією

Джерело: сформовано автором [14, 17]

Представлена модель наочно демонструє принцип інтегрованого управління в морському бізнесі. Вона підкреслює необхідність високого рівня координації між усіма рівнями управління, незалежно від їх географічного чи функціонального розташування. Така структура є базою для ефективної цифрової трансформації компанії.

Судноплавна галузь має специфічну логіку управління, яка відрізняється від класичних промислових або сервісних секторів. Міжнародний характер діяльності, двовекторність (море/берег), високий рівень автоматизації, постійні ризики й багаторівневий регуляторний тиск зумовлюють необхідність у створенні унікальних управлінських підходів.

Особливості організаційного управління в судноплавній сфері визначаються низкою чинників [18]:

1. Глобальність діяльності. Судноплавна компанія працює в умовах багатонаціонального законодавства: MARPOL, SOLAS, ISM Code, а також локальних норм кожного з портів заходу. Це потребує складної системи правової та адміністративної узгодженості.

2. Двокомпонентна управлінська модель. На відміну від більшості наземних компаній, судноплавна структура поєднує берегову (shore-based) та морську (ship-based) вертикалі управління, які мають узгоджуватись у реальному часі.

3. Цілодобовий операційний режим. Компанія функціонує у форматі 24/7 у різних часових поясах, що вимагає автоматизації прийняття рішень, динамічного планування та механізмів кризового реагування.

4. Розширена система управління ризиками. Окрім звичайних економічних ризиків, судноплавство включає навігаційні (шторм, поломка, зіткнення), правові (затримка в портах), екологічні (викиди), а також кіберризиками.

5. Висока залежність від технологій. Використання супутникових систем навігації, дистанційного моніторингу (AIS), аналітичних платформ (Power BI, Sea-web), електронного документообігу — невід’ємна частина сучасного управління.

Розуміння специфіки управління в морському транспорті є критично важливим для формування адекватних моделей управління персоналом, флотом і логістикою. Особливої уваги потребують питання координації між екіпажем і береговими службами, кібербезпеки, управління у кризових

ситуаціях і відповідність міжнародним нормам. Тільки адаптивна і технічно оснащена структура може відповідати цим викликам [15].

Інтеграція управлінських процесів у судноплавній компанії — це відповідь на зростаючу складність логістичних, правових і технологічних викликів. Традиційні вертикальні структури поступово витісняються процесно-орієнтованими, цифрово підтриманими й міжфункціональними моделями.

Прагнення до ефективності зумовлює необхідність переходу від ієрархічних до інтегрованих моделей управління, де ключовими принципами є [7]:

- процесність (замість жорсткого функціонального поділу);
- горизонтальна комунікація (замість вертикального контролю);
- дата-орієнтоване управління (на основі аналітики й прогнозування);
- глобальна гнучкість (операційна адаптація до різних портових вимог).

Для глибшого розуміння переваг сучасних управлінських підходів у морській сфері доцільно порівняти традиційну (ієрархічну) та інтегровану (процесну) модель за ключовими критеріями ефективності. Таблиця 1.3 систематизує основні відмінності між цими двома підходами.

У таблиці 1.3 показано контраст між двома моделями управління за шістьма критеріями: структура, комунікація, оперативність, адаптивність до ризиків, прийняття рішень та стратегічна орієнтація. Усі показники свідчать на користь інтегрованих моделей, які забезпечують гнучкість, швидкість реакції та клієнтоцентризм, що є надзвичайно важливим у судноплаванні.

Порівняння класичних та інтегрованих моделей управління в судноплавних компаніях

Критерій	Класична модель	Інтегрована модель
Структура	Вертикальна, жорстко формалізована	Горизонтальна, міжфункціональна
Комунікація	Лінійна, формальна	Динамічна, цифрова
Оперативність	Низька	Висока
Адаптивність до ризиків	Обмежена	Вбудована у систему
Центр прийняття рішень	Один (керівництво)	Децентралізоване, модульне управління
Орієнтація	Внутрішня ефективність	Клієнтоцентризм, зовнішня гнучкість

Джерело: складено автором [8, 18]

Порівняльний аналіз підтверджує: судноплавні компанії, які переходять до інтегрованих моделей управління, отримують стратегічні переваги в умовах мінливого ринку. Вони краще адаптуються до викликів, швидше впроваджують інновації та ефективніше координують операції в масштабі глобального логістичного ланцюга [19].

Інтегровані моделі дозволяють забезпечити стратегічну гнучкість, оперативну узгодженість дій і прозорість управління. Їх впровадження передбачає не лише зміну структур, а й трансформацію корпоративної культури, системи прийняття рішень та комунікаційних каналів. Це довготривалий, але необхідний процес для підвищення ефективності в умовах цифрової економіки.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що організація управління в судноплавній компанії є складною, багаторівневою системою, яка поєднує елементи стратегічного планування, технічного менеджменту, оперативного контролю, кадрового управління та цифрової координації. Така структура функціонує у глобальному, багатofакторному середовищі, що

висуває особливі вимоги до її гнучкості, адаптивності й технологічної оснащеності.

Ключовими особливостями управління в судноплавній галузі є [20]:

- розподілений характер організації — поєднання центрального офісу, регіональних підрозділів, судових команд та кріюінгових агентств;
- подвійна управлінська вертикаль — одночасне функціонування берегової та морської частин управління;
- високий рівень регламентації — необхідність дотримання міжнародних морських конвенцій (MARPOL, SOLAS, ISM Code тощо);
- постійний режим роботи — 24/7 операційна модель із врахуванням часових поясів, затримок у портах і транспортних вікон;
- критична роль цифрових систем — автоматизація, віддалений моніторинг флоту, управління екіпажем, облік вантажів, ризик-менеджмент.

Аналіз функціонально-територіальної моделі управління показав, що сучасні судноплавні компанії змінюють класичну ієрархічну логіку на інтегровану модель, яка базується на процесному підході, горизонтальній взаємодії, цифровій комунікації та децентралізованому прийнятті рішень. Саме ці характеристики забезпечують стійкість до зовнішніх змін, гнучке реагування на ризики та високу операційну ефективність.

Порівняння класичної та інтегрованої моделі управління підтвердило, що остання має низку стратегічних переваг: підвищення швидкості прийняття рішень, зростання якості координації між підрозділами, скорочення часу логістичних циклів і наближення до клієнта.

Таким чином, у сучасних умовах ефективна організація управління судноплавною компанією вимагає впровадження інтегрованої, гнучкої та цифрово підтриманої структури, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку морських перевезень. Перехід до таких моделей є не лише тенденцією, а й об'єктивною необхідністю для виживання та розвитку в умовах технологічної трансформації галузі.

1.3. Вплив організаційних моделей на ефективність діяльності судноплавних компаній

У сучасному судноплавному бізнесі організаційна модель управління відіграє ключову роль у формуванні не лише ефективності окремих функцій, але й стійкості компанії до зовнішніх викликів, здатності до інновацій та конкурентоспроможності. На відміну від традиційного уявлення про модель як фіксовану схему підпорядкування, сучасна організаційна архітектура є динамічним інструментом, що поєднує управління флотом, екіпажем, логістикою, інформаційними системами та взаємодією з клієнтами у цілісну систему прийняття рішень [13].

Модель управління визначає швидкість реагування компанії на зміни ринку, гнучкість логістичних рішень, ефективність використання ресурсів, здатність інтегрувати цифрові інструменти, а також якість внутрішніх комунікацій. Вибір неадекватної моделі призводить до затримок, зростання витрат, втрати клієнтів і неможливості адаптації до сучасних ринкових реалій [18].

Для глибшого розуміння ролі організаційної моделі в забезпеченні ефективності судноплавної компанії необхідним є порівняння типових підходів управління за ключовими параметрами. Таке порівняння дозволяє не лише виявити сильні й слабкі сторони моделей, а й дати кількісно-якісну оцінку їх потенціалу в умовах динамічного ринку.

Щоб проаналізувати вплив різних організаційних моделей на ефективність, доцільно порівняти їх за низкою ключових критеріїв. Нижче представлено табличну модель оцінки. Таблиця 1.4 створена з метою систематизації характеристик організаційних моделей у контексті їх впливу на управлінські та операційні параметри діяльності судноплавних компаній. До порівняння включено п'ять типів моделей, найбільш поширених у сучасному морському бізнесі.

Вплив організаційних моделей на ключові аспекти ефективності
судноплавних компаній

Модель управління	Гнучкість	Швидкість ухвалення рішень	Клієнтоцентричність	Вартість адміністрування	Інтеграція IT-рішень
Лінійна	Низька	Висока (але централізована)	Низька	Низька	Обмежена
Функціональна	Середня	Низька	Обмежена	Середня	Локальна
Матрична	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Процесна	Висока	Висока	Дуже висока	Помірна	Висока
Проектна	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

Джерело: складено автором [13, 18, 20]

У таблиці 1.4 відображено рівень гнучкості, швидкість ухвалення рішень, клієнтоцентричність, адміністративні витрати та ступінь інтеграції IT-рішень. Ці п'ять показників є найбільш чутливими до типу організаційної моделі та безпосередньо впливають на ефективність компанії у конкурентному середовищі [21].

Ці дані свідчать про те, що високий рівень ефективності досягається тоді, коли організаційна структура є адаптивною, клієнтоорієнтованою, інтегрованою з IT-інструментами та побудованою за принципом процесного управління або міжфункціональної координації.

Аналіз таблиці 1.4 підтверджує, що моделі, які базуються на інтеграції процесів і децентралізації управління, значно краще відповідають потребам глобального судноплавства. Вони сприяють пришвидшенню логістичних рішень, оптимізації витрат і підвищенню якості обслуговування.

Аналітичне порівняння показує, що моделі з високим рівнем гнучкості, швидкості ухвалення рішень та цифрової інтеграції дозволяють компаніям досягати кращих результатів за такими критеріями, як ефективність ресурсів, якість логістичних рішень і рівень клієнтської задоволеності. Водночас

моделі з обмеженою міжфункціональною взаємодією демонструють нижчі показники стратегічної стійкості [22].

Оцінка ефективності організаційних моделей є складною через багатофакторність впливу. Візуалізація цих даних у графічному форматі дозволяє узагальнити результати аналітики та зробити інтерпретацію доступною для порівняння.

Для ілюстрації загального впливу різних моделей на ефективність у динамічному середовищі побудовано умовний графік. Графік на рис. 1.5 ілюструє загальний індекс ефективності (0–100 балів) з урахуванням п'яти ключових показників: гнучкість, швидкість, орієнтація на клієнта, цифрова інтеграція та рівень управлінських витрат.

Матрична й процесна моделі демонструють найвищу ефективність, оскільки дозволяють гнучко управляти складними операціями, швидко приймати рішення та ефективно координувати дії на глобальному рівні. Лінійна та функціональна моделі — хоча й прості у впровадженні — поступаються в адаптивності та масштабованості.

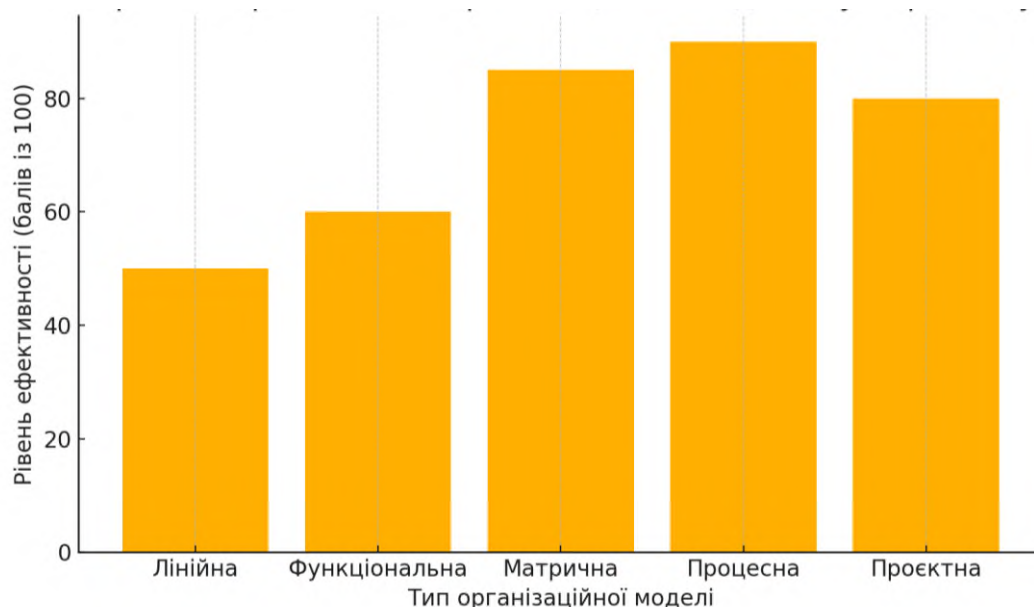


Рис. 1.5. Умовний рівень ефективності організаційних моделей у морському бізнесі

Джерело: сформовано автором [18, 23, 24]

Графік підтверджує переваги моделей, які підтримують горизонтальні зв'язки, делегування рішень і гнучке реагування. З іншого боку, традиційні ієрархічні моделі значно програють в умовах цифрової та клієнтоцентричної трансформації морського транспорту.

Організаційна модель визначає логіку розподілу повноважень, що безпосередньо впливає на якість, швидкість і обґрунтованість управлінських рішень. У морській галузі, де час і точність критично важливі, структура прийняття рішень стає вирішальним фактором ефективності [25].

Організаційна модель безпосередньо впливає на ключові показники ефективності (KPI) морських компаній, формуючи ланцюг залежностей між структурою управління, цифровими процесами та результатами діяльності [26].

Схема на рис.1.6 відображає логічну послідовність впливу типу організаційної моделі на загальну ефективність підприємства. Вона побудована як причинно-наслідковий ланцюг: від вибору моделі до кінцевих операційних результатів.

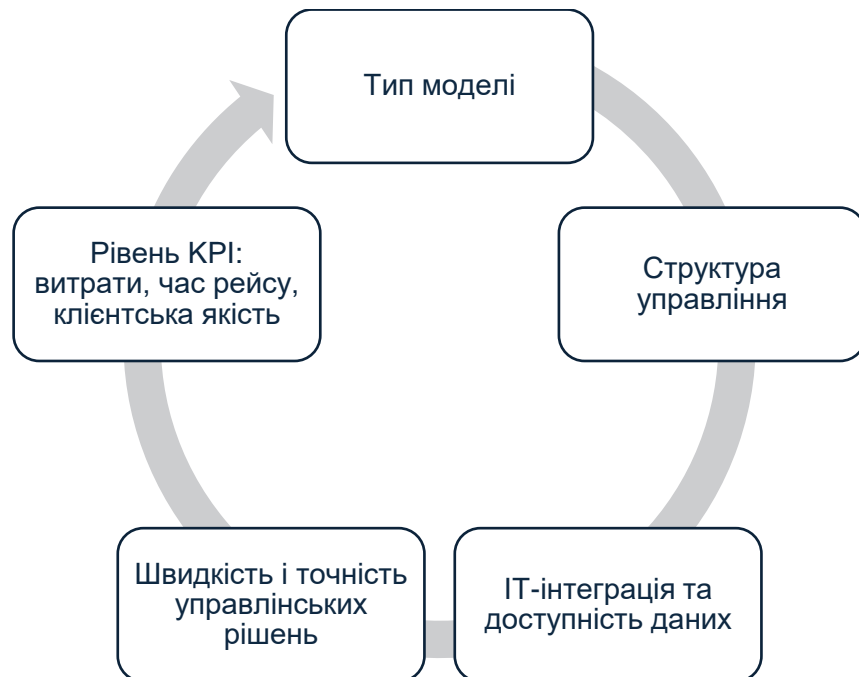


Рис. 1.6. Логічна залежність ефективності від організаційної моделі

Джерело: сформовано автором [18, 26, 27]

Схема на рис. 1.6 демонструє, як організаційна модель формує структуру управління, що впливає на швидкість і якість рішень. У свою чергу, ці рішення, підтримані ІТ-рішеннями, трансформуються у конкретні показники ефективності: час рейсів, витрати, продуктивність екіпажу, задоволення клієнтів тощо. Ця схема відображає, що ефективність — це не наслідок лише типу структури, а результат її реалізації через правильні управлінські інструменти, цифрові платформи та здатність організації до адаптації.

Від моделі управління залежить архітектура всієї організаційної поведінки компанії. Сучасні морські компанії мають прагнути до таких моделей, які формують не лише ефективну структуру, а й здатність до інтелектуальної та оперативної адаптації.

Організації, які реалізують принципи децентралізації, цифрової прозорості та аналітичного управління, демонструють значно вищу адаптивність і стратегічну узгодженість. Своєю чергою, моделі з надмірною централізацією мають більший рівень інерційності й конфліктності у координації внутрішніх процесів.

Аналіз впливу організаційних моделей на ефективність діяльності судноплавних компаній підтвердив науково обґрунтовану тезу про те, що вибір структури управління є критичним фактором, що визначає здатність компанії до функціональної цілісності, гнучкості й стратегічного розвитку. У морському бізнесі, який функціонує в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та високого рівня регуляторного навантаження, організаційна модель стає не лише управлінським інструментом, а й каталізатором інновацій та джерелом конкурентних переваг [18].

Встановлено, що моделі, які ґрунтуються на вертикальній централізації та ієрархії (лінійна, функціональна), втрачають свою ефективність в умовах динамічного середовища. Їх обмеження проявляються у сповільненому процесі прийняття рішень, відсутності гнучкої взаємодії між підрозділами та

слабкій інтеграції цифрових технологій. У таких структурах домінує адміністративний контроль, але бракує інструментів адаптації, що призводить до підвищення ризиків, зростання витрат та втрати клієнтської лояльності [24].

Натомість матричні, процесно-орієнтовані та проєктні моделі демонструють високий потенціал ефективності завдяки можливості інтегрувати горизонтальну взаємодію, делегувати відповідальність на рівень операцій, використовувати цифрові платформи для управління в реальному часі та формувати структуру управління на основі конкретних бізнес-процесів. Такі моделі формують середовище швидкої координації, підвищеної інноваційності, ефективного реагування на логістичні виклики та побудови довготривалих відносин із клієнтами.

Порівняльна таблиця організаційних моделей та побудований графік ефективності чітко ілюструють, що найвищі показники результативності досягаються тими компаніями, які використовують гнучкі, цифрово підтримані, міжфункціонально інтегровані підходи до управління. Вони здатні забезпечити баланс між стратегічною стабільністю і тактичною адаптивністю, що особливо важливо для морського бізнесу, де навіть короткострокові затримки можуть призводити до значних втрат [8].

Схема логічної залежності між організаційною моделлю та ключовими показниками діяльності доводить, що ефективність — це наслідок не тільки технологій чи інвестицій, а й правильного управлінського дизайну. Саме організаційна структура визначає, наскільки швидко компанія може переформатувати свої процеси, оптимізувати ланцюг створення цінності та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів у масштабах глобального ринку.

Таким чином, ефективна організаційна модель для судноплавної компанії — це та, яка інтегрує стратегічні цілі, операційні процеси, цифрові рішення та людський ресурс в одну логічну систему. Її вибір та вдосконалення мають стати не епізодичним актом, а безперервним процесом

організаційного розвитку, що враховує динаміку зовнішнього середовища, внутрішній потенціал компанії та сучасні вимоги до сталого управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ У СВІТОВІЙ ТА УКРАЇНСЬКІЙ СУДНОПЛАВНІЙ ГАЛУЗІ

2.1. Світовий досвід організаційного управління в судноплавних компаніях

Сучасна судноплавна галузь формує нову парадигму управління — більш гнучку, інтегровану й цифрово орієнтовану. Успіх глобальних морських операторів уже не визначається винятково розміром флоту чи вантажообігом — вирішальну роль відіграє те, як організована система управління компанією, наскільки ефективно координуються процеси, адаптуються бізнес-моделі та впроваджуються інновації. Саме через організаційну модель відбувається узгодження стратегічних цілей із поточними діями, ресурси трансформуються у цінність, а ризики — у контрольовані фактори.

На прикладі п'яти провідних судноплавних компаній — Maersk, MSC, CMA CGM, Hapag-Lloyd та Evergreen — можна спостерігати різноманіття підходів до формування організаційних структур. Їхня побудова залежить від таких факторів, як обсяг бізнесу, тип ринку, ступінь цифрової трансформації, логістична інтеграція та стратегія зростання [28, 29].

Maersk реалізує модель, де одночасно поєднується процесне управління (від замовлення до доставки) з функціональною відповідальністю департаментів. Це дозволяє скорочувати логістичні цикли та автоматизувати сервіс. CMA CGM інтегрує весь ланцюг поставок — включно з портами, складами, автомобільним та авіатранспортом. MSC, навпаки, зберігає класичну лінійну модель, що обумовлює її стабільність, але знижує адаптивність до зовнішніх змін [31-33]

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика організаційних моделей судноплавних лідерів

Компанія	Тип моделі	Особливості управління	Цифрові рішення
Maersk	Матрична + процесна	Високий рівень децентралізації, орієнтація на клієнта, акцент на green-logistics	Maersk Flow, TradeLens, Captain Peter
MSC	Централізовано-лінійна	Збереження класичних підходів, чітка вертикаль підпорядкування	myMSC, електронні сервіси eBL
CMA CGM	Гібридна модель	Об'єднання морських, наземних і авіаційних логістичних потоків в єдину структуру	ACT with CMA CGM, eSolutions
Hapag-Lloyd	Функціональна+проєктна	Сильні логістичні підрозділи, фокус на цифровій підтримці клієнта	Hapag-Lloyd LIVE, Quick Quotes
Evergreen	Функціонально-ієрархічна	Централізована структура, високий ступінь контролю	GreenX, e-Commerce Portal

Джерело: складено автором [31 - 36]

Загальною тенденцією є перехід від функціональних і вертикальних структур до гібридних організацій, які забезпечують прозорість, горизонтальну взаємодію та багаторівневу цифрову інтеграцію.

Щоб кількісно оцінити зрілість управлінських моделей, застосовано умовну шкалу, що враховує: гнучкість структури, діджиталізацію процесів, рівень децентралізації, швидкість прийняття рішень, клієнтоорієнтованість та адаптивність до змін.

У межах аналізу сучасних організаційних моделей управління доцільним є кількісне представлення рівня їхньої зрілості в розрізі провідних судноплавних компаній. Рис. 2.1 відображає інтегральну оцінку організаційної зрілості на основі таких критеріїв, як: ступінь цифрової трансформації, гнучкість структури, рівень децентралізації управлінських рішень, інтегрованість логістичних і технічних процесів, швидкість адаптації до ринку та клієнтоорієнтованість.

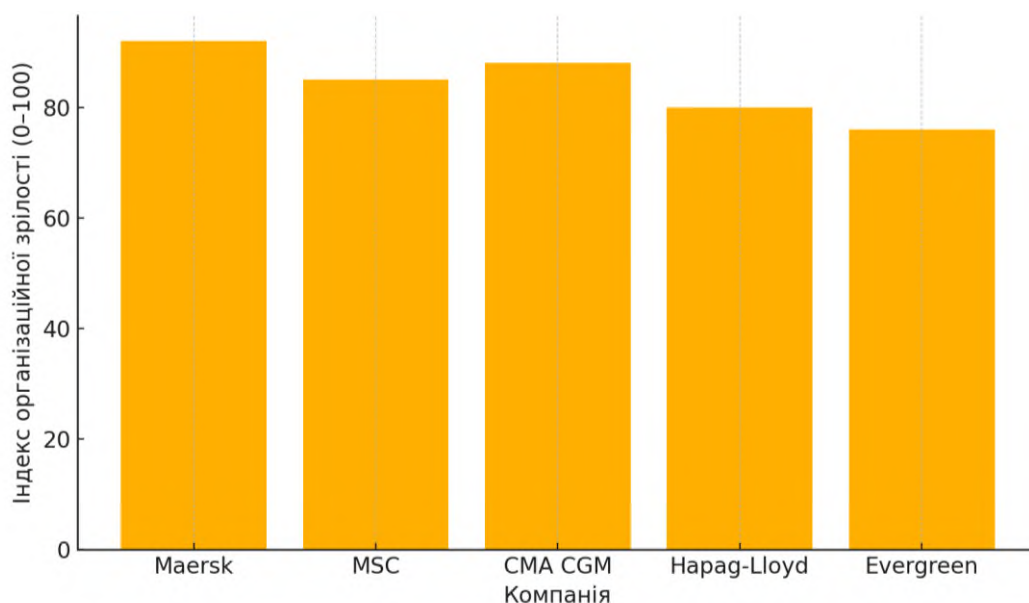


Рис. 2.1. Оцінка зрілості організаційних моделей провідних судноплавних компаній (0–100)

Джерело: сформовано автором [31 – 36]

Ці показники є визначальними для ефективності компанії в умовах глобальної конкуренції, тому візуалізація їх порівняльного рівня дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо якості управлінських моделей у лідерів галузі.

Maersk посідає найвище місце завдяки повній перебудові своєї моделі управління в останнє десятиріччя. Компанія активно впроваджує AI, predictive analytics, автоматизацію та інтеграцію з портами в реальному часі. CMA CGM також показує високий рівень, завдяки розвиненій логістичній екосистемі (Ceva Logistics, CMA CGM Air Cargo). У Evergreen та Hapag-Lloyd структура управління залишається стабільною, проте менш гнучкою до змін [31-36].

Індекс організаційної зрілості напряду корелює з конкурентними позиціями компанії у міжнародному ринку: чим гнучкіша модель, тим вища адаптивність до глобальних викликів.

Еволюція організаційного управління в судноплавних компаніях не є випадковим чи хаотичним процесом — вона має чітку системну логіку, що відображає послідовну адаптацію бізнес-моделей до зростаючої складності глобального середовища. Історичний розвиток галузі, впровадження цифрових технологій, зміна клієнтських очікувань і зростання регуляторного навантаження зумовили трансформацію від класичних ієрархічних структур до інтегрованих, гнучких і багатофункціональних моделей управління. Розуміння цієї логіки дає змогу простежити, як саме змінювалися принципи організації судноплавного бізнесу в часі та які структури виявилися найбільш життєздатними в умовах сучасних викликів [37].

Рис. 2.2 є візуальним відображенням поступового переходу від традиційних до сучасних організаційних моделей у глобальній морській галузі. Він відображає не лише зміну назв чи формальних структур, а глибоку трансформацію підходів до управління: від суворого вертикального підпорядкування — до гнучкої горизонтальної взаємодії, від контролю — до координації, від внутрішньої ефективності — до зовнішньої цінності для

клієнта. Побудова цієї схеми ґрунтується на аналізі еволюційної послідовності управлінських рішень у провідних судноплавних компаніях, що дозволяє зрозуміти стратегічну логіку переходу між етапами та сформулювати орієнтири для майбутнього розвитку.

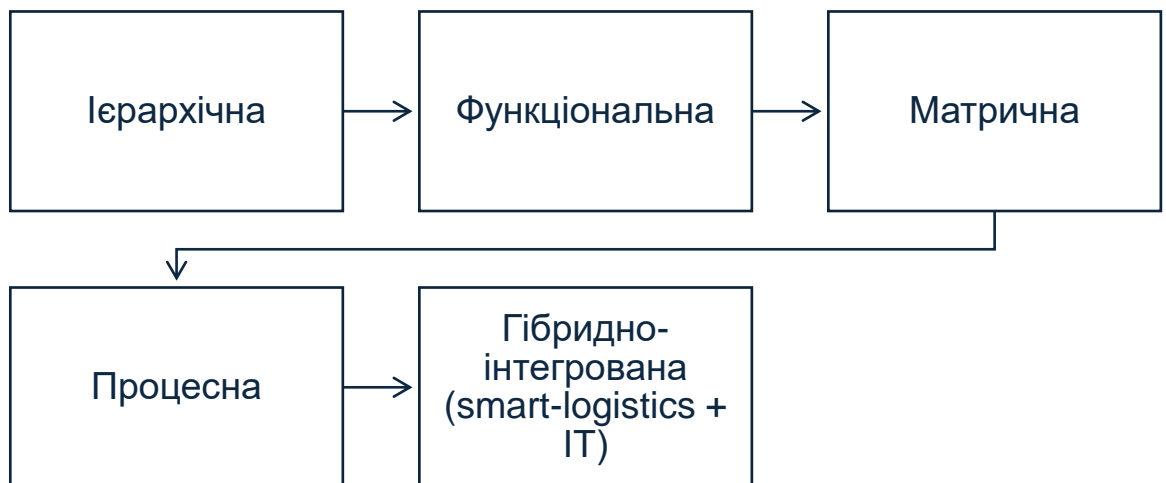


Рис. 2.2. Еволюція організаційних моделей у світовому суднопластві

Джерело: складно автором [3, 4, 37]

Схема на рис. 2.2 демонструє, що розвиток організаційних моделей у світовому суднопластві відбувався не шляхом кардинального зламу, а через поступове нашарування більш складних, адаптивних і технологічно досконалих підходів. Кожен наступний етап виростав із попереднього, долаючи його обмеження і водночас зберігаючи найбільш життєздатні елементи.

Початкова ієрархічна модель відповідала епісі централізованого управління і мала низьку гнучкість, але забезпечувала жорсткий контроль у стабільному середовищі. Функціональна структура, що прийшла їй на зміну, дозволила оптимізувати ресурси за напрямками діяльності, проте втратила здатність до міжфункціональної координації. Матричні моделі створили механізм подвійного підпорядкування та адаптації, але виявилися складними

в управлінні. Процесні підходи вперше поставили в центрі уваги не структуру, а рух цінності, завдяки чому організації змогли швидко адаптувати процеси під потреби ринку [3, 4].

Фінальним етапом цієї еволюції наразі виступають гібридні інтегровані моделі, які поєднують сильні сторони всіх попередніх форм: вони одночасно гнучкі, технологічно забезпечені, клієнтоцентричні та відкриті до інновацій. Такі моделі дозволяють управляти не лише судноплавством як таким, а всією логістичною екосистемою, в якій компанія є не просто перевізником, а стратегічним партнером у глобальному ланцюгу постачання [37].

Таким чином, організаційна еволюція в судноплавстві — це перехід від контрольованої структури до керованої логіки створення цінності, де управління перетворюється з жорсткої дисципліни в гнучкий інструмент досягнення конкурентних переваг.

Досвід провідних судноплавних компаній показує, що конкурентна перевага у XXI столітті формується не лише за рахунок флоту, тарифів або обсягів перевезень, а передусім — завдяки організаційній моделі, яка дозволяє реалізовувати стратегію швидко, точно й масштабовано.

Maersk, наприклад, використовує свою матрично-процесну структуру для інтеграції морських і сухопутних операцій через цифрову платформу Maersk Flow, яка забезпечує повну прозорість ланцюга постачання в реальному часі. Це не лише знижує витрати, а й створює неповторний клієнтський досвід, що складно скопіювати конкурентам [32].

СМА CGM поєднує морські перевезення, логістику, авіа-вантажі та дистрибуцію, об'єднуючи їх у єдину цифрову екосистему eSolutions. Така структура дозволяє компанії конкурувати не лише з іншими перевізниками, а й з логістичними гігантами на зразок Amazon чи Alibaba. Організаційна модель тут виступає інструментом масштабної диференціації [31].

Натомість компанії зі статичними централізованими моделями управління, як Evergreen або деякі регіональні оператори, відчутно поступаються в гнучкості: вони менш здатні швидко масштабувати нові

сервіси, інтегрувати дані або адаптувати процеси до нових регуляторних умов. [36].

Провідні компанії демонструють, що саме організаційна модель є «архітектурою конкурентоспроможності». Вона визначає, наскільки швидко компанія може реагувати на зміни, впроваджувати нові сервіси, залучати партнерів і формувати стійку позицію у глобальному логістичному ланцюгу.

Для ілюстрації практичного значення вибору організаційної моделі у світових компаніях розглянемо, як саме структура управління корелює з операційними результатами. У межах цього аналізу були зіставлені:

- Maersk — як приклад високотехнологічної матрично-процесної структури;
- CMA CGM — як гібридної інноваційної моделі;
- MSC — як компанії з класичною централізованою структурою.

Maersk, як компанія з інтегрованою ІТ-архітектурою, демонструє найшвидші показники доставки, найвищий рівень автоматизації документації та клієнтської лояльності. CMA CGM також показує високу ефективність завдяки синхронізації різних напрямів логістики, але з дещо меншими темпами діджиталізації. MSC, яка зберігає класичну централізовану модель, має стабільність, проте втрачає в швидкості, прозорості та рівні клієнтського сервісу.

Таблиця 2.2

Зв'язок організаційної моделі з ключовими операційними показниками (KPI)

Компанія	Тип організаційної моделі	Середній час доставки (днів)	Частота рейсів (щотижня)	Частка е-документообігу (%)	NPS (індекс клієнтської лояльності)
Maersk	Матрична + процесна	24	>700	~90%	+65
CMA CGM	Гібридна	26	>600	~85%	+58
MSC	Лінійна централізована	30	>550	~60%	+44

Джерело: складено автором [31-33, 38]

З метою поглибленого аналізу взаємозв'язку між організаційною моделлю управління та практичними результатами діяльності судноплавних компаній доцільно оцінити два ключові інтегральні показники: рівень клієнтської лояльності (Net Promoter Score, NPS) та ступінь цифрової інтеграції (частка електронного документообігу) [39].

Ці параметри були обрані як найбільш чутливі до якості організаційної архітектури, оскільки вони відображають здатність компанії ефективно комунікувати з клієнтом, швидко адаптувати внутрішні процеси та реалізовувати цифрові рішення у щоденній операційній діяльності.

Рис. 2.3 дозволяє здійснити наочне порівняння трьох провідних судноплавних операторів — Maersk, CMA CGM та MSC — і підтвердити аналітичні висновки щодо переваг сучасних гнучких організаційних моделей над традиційними централізованими структурами.

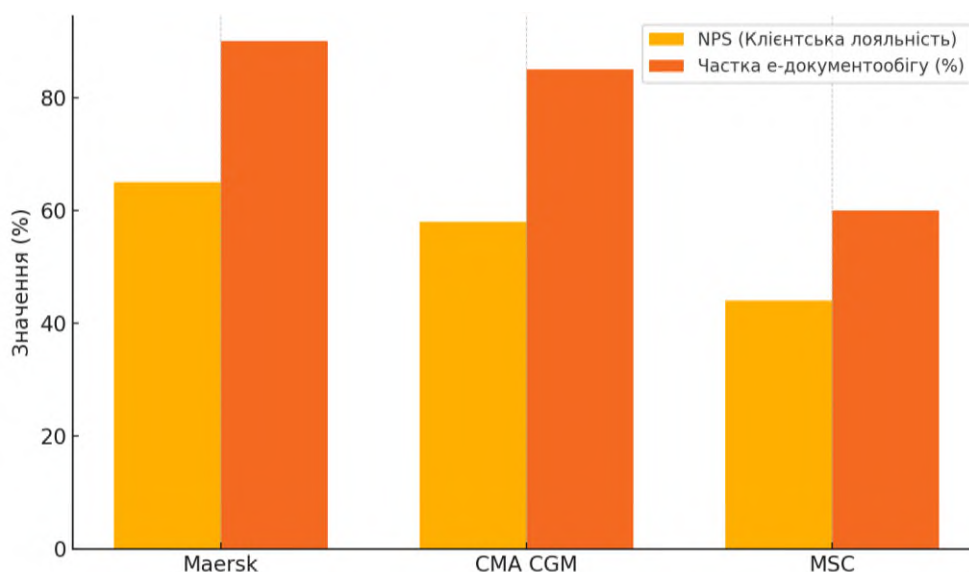


Рис. 2.3. Вплив типу моделі управління на клієнтську лояльність та цифрову інтеграцію

Джерело: сформовано автором [31-33, 39]

Рис. 2.3 наочно демонструє вплив типу організаційної моделі на клієнтську лояльність (NPS) та рівень цифрової інтеграції (частка електронного документообігу). Як бачимо, Maersk і CMA CGM, які

впровадили гнучкі, діджиталізовані моделі управління, значно випереджають MSC за обома показниками.

Графік на рис. 2.3 чітко демонструє, що тип організаційної моделі має прямий та вимірюваний вплив на ключові індикатори ефективності судноплавних компаній, зокрема — на рівень клієнтської лояльності (NPS) та інтенсивність використання цифрових інструментів (частка електронного документообігу).

Компанія Maersk, яка впровадила матрично-процесну структуру з глибокою цифровою інтеграцією, демонструє найвищі показники за обома критеріями. Це свідчить про здатність її організаційної моделі не лише ефективно управляти складними логістичними процесами, але й формувати високу якість клієнтського досвіду через персоналізацію, швидкість реакції та прозорість сервісу [32].

CMA CGM, яка реалізує гібридну модель управління із синхронізацією морських, авіаційних і наземних перевезень, показує лише незначне відставання, що підтверджує ефективність інтегрованої логістичної архітектури, побудованої на цифровій платформі eSolutions [31].

Водночас MSC, яка зберігає традиційну централізовано-лінійну модель управління, суттєво поступається конкурентам у рівні діджиталізації та NPS. Це вказує на обмеженість класичних структур у здатності швидко адаптуватися до потреб сучасного клієнта та ефективно інтегрувати нові технології [33].

Отже, результати підтверджують гіпотезу про те, що висока клієнтська лояльність та цифрова ефективність є прямим наслідком обраної організаційної моделі. У судноплавному бізнесі, де темп змін постійно зростає, компанії з адаптивними, децентралізованими та цифрово орієнтованими структурами здобувають перевагу не лише у швидкості обслуговування, а й у формуванні довготривалих відносин із клієнтами.

Дослідження організаційних моделей управління у провідних судноплавних компаніях світу дозволяє зробити висновок, що саме

структура, логіка та гнучкість управлінської системи є визначальними чинниками успішності в умовах глобалізованого, цифрово трансформованого ринку морських перевезень.

Порівняльний аналіз показав, що Maersk, CMA CGM, Harpag-Lloyd та інші лідери морської логістики поступово відмовляються від класичних вертикальних структур на користь матричних, процесно-орієнтованих та гібридно-інтегрованих моделей, які забезпечують:

- швидке прийняття рішень,
- цифрову прозорість управління,
- гнучку адаптацію до змін,
- інтеграцію морських, наземних і авіаційних ланцюгів постачання.

У таких структурах чітко простежується тенденція до децентралізації, делегування повноважень, переходу до управління потоками цінності, а не лише функціями. Водночас класичні централізовані моделі, як-от у компанії MSC, хоча й демонструють стабільність, відчутно поступаються конкурентам у рівні цифрової інтеграції, клієнтоорієнтованості та гнучкості.

Результати графічного й табличного аналізу підтверджують пряму залежність між типом організаційної моделі та ключовими показниками ефективності: часом доставки, рівнем електронного документообігу, індексом клієнтської лояльності (NPS), частотою рейсів тощо. Компанії, що реалізують інноваційні підходи до управління, створюють нові стандарти в індустрії, перетворюючись на повноцінні логістичні екосистеми, які забезпечують не лише перевезення, а комплексну цінність для клієнта [39].

Схема еволюції організаційних моделей показала, що галузь вже пройшла етапи ієрархічного, функціонального та навіть матричного управління, й сьогодні знаходиться на етапі переходу до адаптивних цифрово-керованих структур, які дозволяють забезпечити масштабованість, стійкість і сервісну диференціацію на світовому рівні.

Таким чином, організаційна модель перестала бути внутрішнім технічним елементом — вона стала джерелом конкурентної переваги, здатної

визначити позицію компанії в глобальному логістичному ланцюгу. Підхід до управління, заснований на інтеграції процесів, цифровій взаємодії та орієнтації на клієнта, є безальтернативним для тих компаній, які прагнуть зберегти та зміцнити своє лідерство у майбутньому.

2.2. Особливості організаційного управління в судноплавних компаніях України

Організаційне управління в українських судноплавних компаніях формувалося в умовах тривалого перехідного періоду, регуляторної нестабільності, обмежених ресурсів та технологічного відставання від світових лідерів. Попри історичну спадщину та значний потенціал Чорноморсько-Азовського регіону, більшість українських операторів працюють у складному конкурентному середовищі з численними бар'єрами інституційного, фінансового та кадрового характеру.

Важливо відзначити, що організаційні моделі українських компаній здебільшого залишаються консервативними, з переважанням функціональних і лінійно-ієрархічних структур. Це зумовлено як традиціями радянської логіки управління, так і дефіцитом інвестицій у цифрову трансформацію та зміну управлінської культури [18].

Щоб глибше зрозуміти особливості організаційного управління в українських судноплавних компаніях, необхідно проаналізувати їхні моделі з позиції системності, гнучкості та адаптивності. Порівняння різних компаній дозволяє виявити спільні риси та критичні відмінності в структурі управління, що формують сучасну управлінську практику в галузі [20].

Таблиця 2.3 систематизує типові організаційні підходи, що застосовуються в ключових гравцях українського морського ринку, з акцентом на тип моделі, її особливості та обмеження. Вона дозволяє оцінити,

які саме структурні рішення переважають і в яких аспектах українські компанії найчастіше поступаються міжнародним.

У більшості компаній зберігається централізована вертикальна модель управління з низькою взаємодією між підрозділами. Навіть у тих компаніях, що поєднують логістичну діяльність з перевезеннями, рівень процесної взаємодії залишається фрагментарним. Це створює бар'єри для гнучкості та швидкого оновлення сервісів.

Таблиця 2.3

Переважаючі організаційні моделі в українських судноплавних компаніях

Компанія	Тип організаційної моделі	Ключові особливості	Визначальні обмеження
Укрферрі	Лінійно-функціональна	Стабільність, чітка ієрархія	Низька гнучкість, слабка цифровізація
Українське Дунайське пароплавство (UDP)	Лінійна з функціональними елементами	Висока роль традицій, централізоване управління	Повільна адаптація, застарілі підходи
Пласке (логістика + морські перевезення)	Функціонально-дивізіональна	Орієнтація на логістичну інтеграцію	Часткова цифровізація, слабка горизонтальна взаємодія
Інтерфрахт	Лінійна	Мінімізація витрат, невелика структура	Відсутність управлінської гнучкості
UKRLINE	Функціональна	Наявність профільних департаментів	Ізольованість функцій, ручне управління

Джерело: складено автором [18, 20, 40]

Більшість компаній дотримуються функціональної або лінійної моделі, яка передбачає чіткий вертикальний розподіл функцій та централізовану систему прийняття рішень. При цьому спостерігається низький рівень

автоматизації управлінських процесів, обмежене використання інформаційних систем, слабка міжфункціональна координація.

Обмеження у виборі організаційної моделі значною мірою зумовлені зовнішніми факторами: регуляторною нестабільністю, низькою капіталізацією компаній, відсутністю державних програм підтримки цифровізації морського транспорту. Український ринок демонструє загальний брак інтегрованих структур управління. Типові моделі — архаїчні, операційно негнучкі, що стримує розвиток сучасних логістичних сервісів та цифрових рішень [8].

Оцінка цифрової інтеграції та гнучкості управління в українських компаніях є надзвичайно важливою для визначення готовності галузі до адаптації в умовах глобальної конкуренції. Графік на рис. 2.4 візуалізує експертну оцінку двох важливих параметрів ефективності сучасної компанії — гнучкості управлінської структури та рівня цифрової інтеграції. Ці показники є чутливими до якості організаційної моделі та безпосередньо впливають на здатність компанії діяти проактивно в умовах ринкових змін [12].

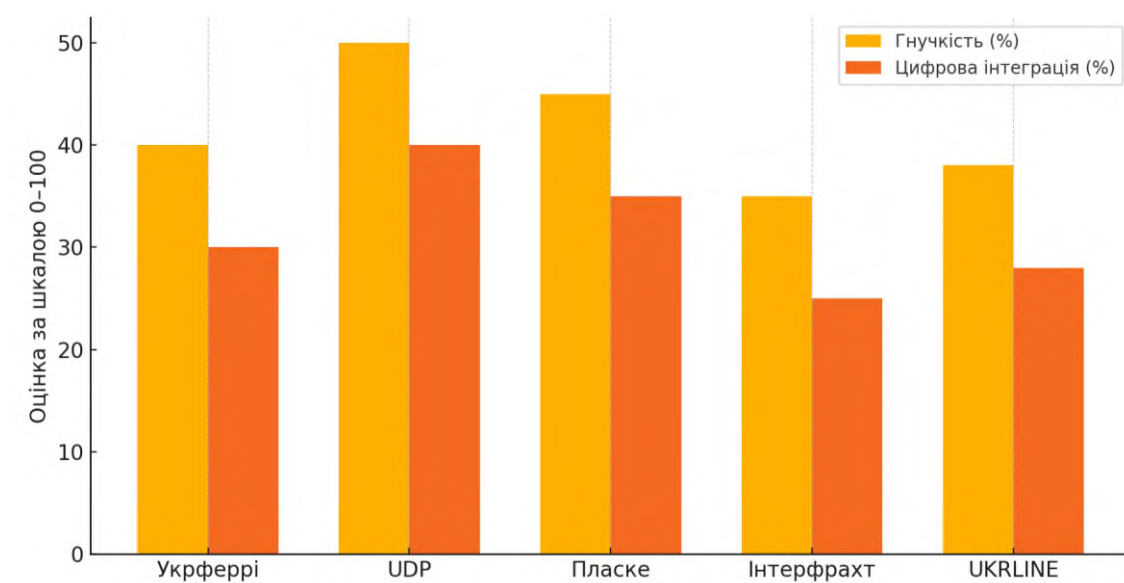


Рис. 2.4. Рівень гнучкості та цифрової інтеграції в українських судноплавних компаніях

Джерело: сформовано автором [12, 16, 41]

Жодна з компаній не продемонструвала високий рівень за обома показниками. Переважають середні та низькі значення, що свідчить про відсутність наскрізних цифрових рішень, повільну модернізацію, брак ІТ-інфраструктури та нерозвинену внутрішню координацію.

Низький рівень гнучкості й цифровізації обмежує конкурентні можливості українських компаній. Без інституційної підтримки та реорганізації управлінських систем ці підприємства не зможуть відповідати викликам сучасного ринку. Відсутність інтегрованих цифрових платформ, процесного підходу до управління та слабка внутрішня комунікація є серйозними бар'єрами для підвищення ефективності українських морських компаній у сучасних умовах [12].

Оскільки більшість українських судноплавних компаній дотримуються схожих принципів структурного управління, доцільним є узагальнення їхньої логіки на основі типової організаційної моделі. Це дозволяє наочно продемонструвати ті особливості, які гальмують розвиток гнучких, цифрово інтегрованих структур.

Схема на рис. 2.5 узагальнює домінуючу організаційну логіку, яка використовується в більшості українських компаній: вертикаль підпорядкування, слабка горизонтальна координація, відсутність наскрізних процесів [40].

Структура побудована навколо генерального директора з мінімальними зв'язками між департаментами. Кожен відділ функціонує ізольовано, управління побудоване на лінійному контролі, рішення — централізовані, а інновації — фрагментарні або відсутні.

Така структура непридатна для функціонування в умовах високої динаміки логістичного середовища, глобальних ланцюгів постачання та цифрової трансформації. Вона вимагає радикального оновлення, якщо компанія прагне підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність.

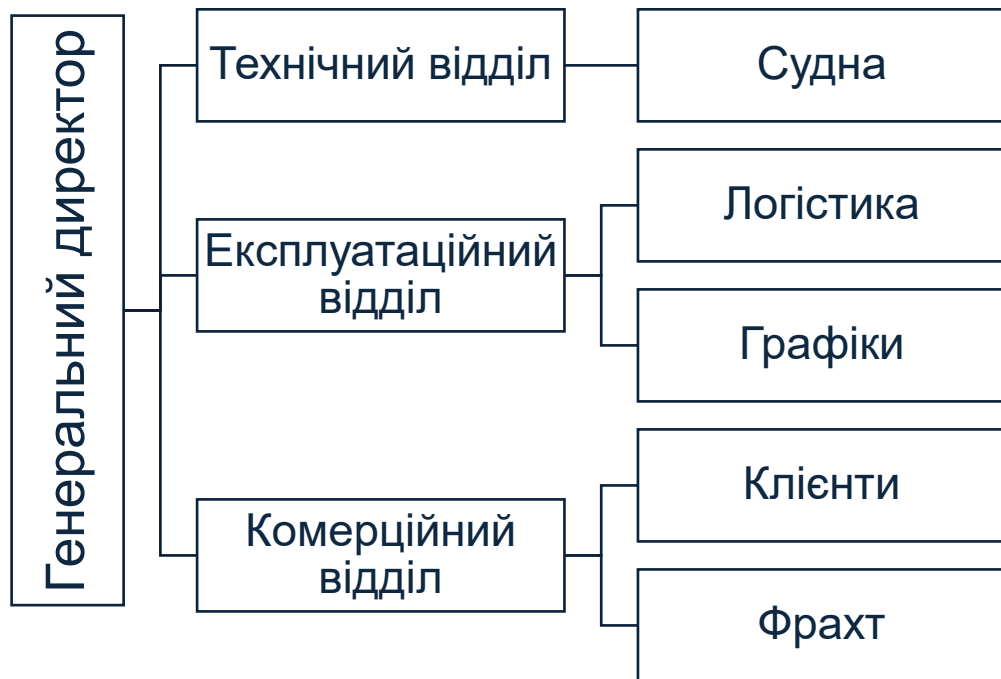


Рис. 2.5. Типова структура управління в українській судноплавній компанії

Джерело: складено автором [40, 42]

Рис. 2.5 демонструє чітку вертикаль підпорядкування без горизонтальних зв'язків. Департаменти ізольовані, взаємодія обмежується звітністю. Такий формат уповільнює прийняття рішень, ускладнює адаптацію до ринкових змін і унеможлиблює впровадження інтегрованих сервісів.

Структура управління за такою схемою є технічно неадаптивною й нездатною до швидкої модернізації без глибокої перебудови управлінських процесів.

Організаційне управління в українських судноплавних компаніях значно відрізняється від практик, що реалізуються у провідних світових гравців. Для візуалізації цих відмінностей сформовано табличну порівняльну модель, де виділено п'ять ключових характеристик [41].

Порівняння організаційних моделей: українські та міжнародні компанії

Характеристика	Типовий український підхід	Світова практика (на прикладі Maersk, CMA CGM)
Структура управління	Лінійна, ієрархічна, централізована	Матрична або гібридна, децентралізована
Прийняття рішень	Централізоване, повільне	Делеговане, гнучке, швидке
Цифрова інтеграція	Обмежена, фрагментарна	Повна цифрова підтримка процесів у режимі реального часу
Міжфункціональна взаємодія	Слабка, ізольовані департаменти	Висока, процесно орієнтована
Орієнтація на клієнта	Переважно технічна, сервіс вторинний	Центр бізнес-моделі, активне управління клієнтським досвідом

Джерело: складено автором [40, 41]

Аналіз показує, що ключова відмінність — не лише в наявності сучасних технологій, а у підходах до організації управління. Світові компанії вибудовують структури, які працюють через процеси та клієнтську цінність, тоді як національні — через вертикаль і контроль. Це призводить до втрати гнучкості, поганої інтеграції функцій, затримок у прийнятті рішень і низької цифрової зрілості.

Зокрема, якщо Maersk приймає рішення про зміну маршруту, орієнтуючись на прогнози AI в реальному часі, то в українських компаніях такий процес може затягнутись на дні, через багатоетапну систему погоджень. Такі розбіжності знижують ефективність не лише в комерційній площині, а й у кризових ситуаціях (шторм, воєнний ризик, порушення графіка) [32].

Таким чином, щоб українські судноплавні компанії змогли вийти на новий рівень ефективності, їм необхідно:

- впроваджувати децентралізовані та гнучкі моделі управління;
- здійснити інституційну трансформацію структури управління;

- інтегрувати цифрові інструменти у всі ланки бізнесу, а не лише в адміністративні функції;
- навчитися будувати організацію навколо клієнта, а не лише навколо флоту.

Аналіз організаційних моделей українських судноплавних компаній засвідчує, що більшість із них функціонують у межах застарілих лінійно-функціональних структур, які сформувалися ще в умовах командно-адміністративної економіки. Такі моделі характеризуються жорсткою вертикаллю підпорядкування, централізованим прийняттям рішень, слабкою міжфункціональною взаємодією та відсутністю гнучких механізмів управління [25].

Цифрова інтеграція в управлінські процеси здебільшого носить фрагментарний характер і зводиться до використання базових адміністративних ІТ-рішень. У компаніях переважає ручне планування, паперовий документообіг, слабка прозорість та відсутність наскрізного аналітичного забезпечення процесів. Це обмежує можливості швидкого реагування на зміну ринкової кон'юнктури, унеможливорює створення комплексних сервісів і значно знижує клієнтську цінність [16].

Порівняльний аналіз зі світовими компаніями (Maersk, CMA CGM тощо) показав, що основна причина технологічного й стратегічного відставання українських операторів полягає не стільки у браку ресурсів, скільки у неефективній організаційній архітектурі. Міжнародні гравці побудували свої моделі на основі процесного мислення, цифрової аналітики, багаторівневої взаємодії та орієнтації на клієнта. Вони сприймають організацію як відкриту систему, де флот — це лише одна зі складових логістичної екосистеми, яка має працювати синхронно й гнучко [31, 32].

Українські компанії наразі не мають єдиної стратегії організаційного розвитку галузі, а більшість внутрішніх трансформацій є точковими, непослідовними або формальними. Як результат — ригідність структури,

затримки в ухваленні рішень, слабка інституційна адаптивність та низький рівень готовності до цифрової трансформації.

Однак, попри ці обмеження, національні компанії мають значний потенціал модернізації. Це можливо за умов переходу від вертикальних до адаптивних, інтегрованих моделей управління, впровадження наскрізного процесного підходу та делегування повноважень на рівень операцій, цифровізації критичних функцій — логістики, документообігу, клієнтської взаємодії та розвитку внутрішніх комунікацій і міжфункціональної координації.

Таким чином, ефективне управління у морському секторі України потребує не лише нових технологій, а нової логіки організаційного мислення. Лише за таких умов компанії зможуть не просто виживати, а стати повноцінними учасниками глобального морського ринку.

2.3. Поглиблений аналіз організаційної моделі компанії CMA CGM

Компанія CMA CGM Group — один із глобальних лідерів у сфері контейнерних перевезень, логістики та управління глобальними ланцюгами постачання. Вона є зразком того, як організаційна модель, вибудована з урахуванням викликів цифрової трансформації, глобалізації та клієнтоцентричності, може забезпечити стійке зростання в умовах динамічного ринку [31].

Проведемо поглиблений аналіз організаційної моделі CMA CGM, з фокусом на її структурі, цифрових інструментах та управлінських ефектах, що дозволяє компанії утримувати високі позиції в умовах жорсткої конкуренції.

Структура управління CMA CGM є яскравим прикладом гібридної моделі, яка поєднує стратегічну централізацію та операційну децентралізацію. Такий підхід дозволяє компанії бути гнучкою в управлінні

глобальними ланцюгами постачання, водночас дотримуючись єдиної корпоративної стратегії.

Щоб наочно представити логіку побудови управлінської системи компанії CMA CGM, доцільно використати структурну схему. Вона ілюструє спосіб розподілу функцій, ролей і відповідальності між стратегічним центром та операційними підрозділами, а також взаємозв'язки між морською, наземною та авіаційною логістикою. Схема дозволяє краще зрозуміти, як компанія координує свою діяльність у глобальному масштабі, забезпечуючи інтеграцію та ефективність.



Рис. 2.6. Організаційна модель CMA CGM

Джерело: складено автором [31]

Схема демонструє багаторівневу архітектуру, де стратегічні функції централізовані, а виконання операцій делеговане регіональним кластерам. Це дозволяє зберігати контроль над корпоративною політикою, водночас забезпечуючи гнучкість і швидкість адаптації в регіонах.

Гібридна модель дозволяє CMA CGM поєднувати масштабність і локальну ефективність, що є рідкісною, але надзвичайно ефективною управлінською конфігурацією для глобальної компанії [44].

Цифровізація є ключовим фактором організаційної ефективності СМА CGM. Компанія активно інвестує у власні цифрові продукти, створюючи єдину платформу управління усіма ланками логістики — від замовлення до доставки [12].

Оскільки цифрові інструменти є невід’ємною складовою сучасної організаційної моделі, важливо проаналізувати їх функціональне наповнення. Таблиця 2.5 узагальнює основні цифрові рішення, що використовуються СМА CGM для управління клієнтськими сервісами, вантажопотоками та аналітикою в реальному часі. Кожен компонент виконує не ізольовану, а системоутворюючу роль, що забезпечує повну інтеграцію логістичних операцій у єдину корпоративну платформу [45].

Таблиця 2.5

Ключові компоненти цифрової організації компанії СМА CGM

Компонент	Функція	Ефект
eSolutions	Обробка замовлень, митниця, статус вантажу	Прозорість, скорочення часу на обробку
Smart Container Tracking	ІоТ-відстеження контейнерів у реальному часі	Скорочення втрат, точна аналітика
Customer Dashboard	Клієнтська аналітика і КРІ	Лояльність, оперативна зворотність
ACT platform	Вибір екологічних маршрутів	Зниження викидів, ESG-комплаєнс

Джерело: складено автором [31, 44, 45]

Кожен цифровий інструмент виконує не лише технічну функцію, а є інтегрованим елементом моделі управління, що дозволяє координувати інформаційні потоки між структурними одиницями й клієнтами в режимі реального часу.

Завдяки цифровій екосистемі СМА CGM перетворилася з перевізника на технологічно керовану логістичну платформу, що дозволяє масштабувати операції без втрати якості сервісу.

Щоб оцінити ефективність реалізованої організаційної моделі СМА CGM, проведено аналіз п'яти ключових управлінських показників. Результати свідчать про високу узгодженість моделі з потребами глобального ринку. Таблиця 2.6 відображає інтегральні оцінки за п'ятьма управлінськими критеріями: швидкість прийняття рішень, гнучкість, якість логістики, рівень клієнтської взаємодії та цифрова підтримка, що дозволяє не лише якісно, а й кількісно оцінити успішність організаційної архітектури компанії в сучасному глобальному середовищі.

Таблиця 2.6

Ефект організаційної моделі СМА CGM
(умовні оцінки за 5-бальною шкалою)

Показник	Оцінка
Швидкість прийняття рішень	5
Гнучкість реагування на зміни	5
Якість логістичного сервісу	4.5
Клієнтська інтеграція	5
Рівень цифрової підтримки	5

Джерело: складено автором [31, 40]

Усі показники демонструють найвищий рівень ефективності. Особливо це стосується швидкості реакцій та цифрової підтримки, що є критичними факторами у контейнерному бізнесі з коротким циклом планування.

Такий рівень показників свідчить про високу організаційну зрілість, що дозволяє СМА CGM одночасно бути гнучкою в щоденній діяльності та стратегічно стабільною у довгостроковій перспективі.

Організаційна архітектура СМА CGM виконує не лише координаційну чи адміністративну функцію — вона є основою здатності компанії адаптуватися до зовнішніх викликів, масштабувати бізнес і впроваджувати інновації в умовах безперервних змін. Завдяки структурі, що поєднує стратегічну централізацію з операційною децентралізацією, компанія

забезпечує одночасну дієвість у глобальному й локальному контексті, зберігаючи високий рівень адаптивності.

У СМА CGM управлінські процеси побудовані на основі не суворої вертикалі, а логіки обміну — інформаційного, сервісного, операційного. Такий формат дозволяє створити внутрішню екосистему, в якій кожен підрозділ функціонує автономно, але синхронно з іншими, підтримуючи загальну стратегічну лінію. Сучасні цифрові платформи, зокрема eSolutions, не просто підтримують цю структуру, а й утворюють середовище її саморегуляції, де рішення приймаються на основі даних у режимі реального часу. Це змінює саму природу управління — з реактивного на проактивне, з вертикального на мережеве, з лінійного — на інтегроване [31].

Саме завдяки цій організаційній логіці СМА CGM зберігає здатність до довгострокової стійкості, навіть за умов логістичних потрясінь, геополітичних ризиків чи кліматичних викликів. Модель дає змогу не лише координувати флот і маршрути, а й керувати цінністю — операційною, клієнтською, технологічною — у реальному часі. Відтак, організаційна модель перетворюється на інструмент стратегічного передбачення та джерело конкурентної переваги.

Організаційна модель СМА CGM є зразком того, як структура управління може перетворитися на стратегічний актив компанії. У сучасному судноплавному бізнесі, де операційна ефективність, цифрова зрілість і клієнтоорієнтованість є критично важливими, саме грамотно побудована модель управління стає джерелом конкурентних переваг.

Гібридна архітектура, яку реалізує СМА CGM, поєднує централізоване стратегічне бачення з децентралізованим виконанням на регіональному рівні, що дозволяє одночасно зберігати системність і досягати високої гнучкості. Це створює організаційне середовище, яке не обмежується формальною структурою, а функціонує як жива система — з адаптивними зв'язками, гнучкою логікою координації та вбудованими цифровими механізмами прийняття рішень.

Цифрова екосистема компанії, зокрема платформи eSolutions, Smart Container Tracking, Customer Dashboard, не лише підтримує операції, а й формує нову культуру управління — засновану на даних, прозорості та клієнтській цінності. Вона дозволяє забезпечити наскрізний контроль над логістичними процесами, синхронізувати взаємодію підрозділів і будувати довготривалі відносини з партнерами, клієнтами, портами, митницями та постачальниками [31].

Управлінська модель CMA CGM є не лише прикладом сучасного організаційного рішення, а й втіленням парадигми стратегічного управління, в якій структура не просто координує дії, а створює передумови для інновацій, масштабування, екологічної відповідальності та антикризового реагування. Ця модель є не статичною формою, а механізмом стратегічного розвитку, що надає компанії здатність не лише реагувати на виклики, а формувати ринок, орієнтуючись на довгострокові глобальні цілі.

Таким чином, досвід CMA CGM свідчить про те, що ефективна організаційна модель — це не лише оптимальна структура підпорядкування, а складна взаємодія рішень, технологій, культури та аналітики, яка дозволяє компанії діяти не лише ефективно, а й на випередження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЯХ

3.1. Обґрунтування модернізації організаційної моделі на прикладі СМА CGM та українських судноплавних компаній

Аналіз, здійснений у попередніх розділах, чітко засвідчив наявність суттєвих розривів між організаційними моделями управління, що реалізуються у провідних глобальних компаніях, та тими, які функціонують в українському морському секторі. Підхід, застосований СМА CGM, демонструє гнучкість, масштабованість та глибоку цифрову інтеграцію. Водночас національні компанії продовжують використовувати архаїчні ієрархічні структури, що обмежують можливості розвитку, інновацій та адаптації до зовнішнього середовища.

Сучасний стан українських судноплавних компаній демонструє парадоксальну ситуацію: з одного боку, галузь має значний інфраструктурний, географічний та кадровий потенціал, а з іншого — відчутно поступається міжнародним гравцям за ключовими показниками ефективності, адаптивності та інноваційності. Причини цієї невідповідності часто зводяться до зовнішніх факторів — політичної нестабільності, браку інвестицій або макроекономічного тиску. Втім, як свідчить глибинний аналіз, основна проблема має внутрішній характер і полягає у застарілій організаційній моделі управління, яка не здатна відповідати на виклики часу [46].

Організаційна архітектура українських компаній формувалась у логіці централізованого командного управління, що тяжіє до вертикалі, суворого підпорядкування та жорсткої функціональної спеціалізації. Такий підхід був ефективним в умовах стабільного, передбачуваного середовища, однак

виявляється неадекватним у цифрову епоху, де швидкість змін, клієнтська орієнтація й операційна гнучкість визначають конкурентоспроможність.

Ключові системні обмеження проявляються не тільки на рівні структур — вони охоплюють процеси прийняття рішень, міжфункціональну взаємодію, цифрову трансформацію, управління персоналом та сервісну логіку. Їх кумулятивний ефект знижує внутрішню ефективність компаній, гальмує розвиток, демотивує персонал і створює розрив із очікуваннями сучасного ринку логістичних послуг [43].

Саме тому визначення та систематизація критичних обмежень чинної організаційної моделі є вихідним пунктом для формування стратегічного бачення її модернізації. Виявлення цих бар'єрів дозволяє не лише поставити правильний діагноз, а й задати вектор змін, який ґрунтується на логіці ефективності, гнучкості та цифрової зрілості.

Для системного обґрунтування потреби в трансформації організаційної моделі національних судноплавних компаній доцільно ідентифікувати ключові структурні, процедурні та функціональні обмеження, які стримують розвиток. Таблиця 3.1 дозволяє узагальнити ці чинники у вигляді логічної матриці, де виявлено як внутрішні слабкі місця, так і зовнішні наслідки їх прояву.

Обмеження, наведені в таблиці 3.1, охоплюють кілька рівнів управління — від організаційної структури до культури прийняття рішень. Вертикальна ієрархічність, централізований контроль, відсутність цифрової інтеграції та слабка міжпідрозділова координація створюють не просто локальні проблеми, а комплексний бар'єр для інновацій, гнучкості та адаптації до ринку. Обмежена клієнтська взаємодія та технологічна інерція знижують не тільки ефективність, а й конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Основні обмеження організаційних моделей управління в українських судноплавних компаніях

Напрямок	Виявлені обмеження	Наслідки
Структура управління	Жорстка вертикаль, відсутність горизонтальних зв'язків	Повільна реакція на зміни, слабка координація
Цифрова інтеграція	Обмежене використання ІТ, паперовий документообіг	Високі операційні витрати, втрата даних
Прийняття рішень	Централізація, низька відповідальність нижчих рівнів	Зниження мотивації, затримки в ухваленні
Клієнтська взаємодія	Фрагментарна, несистемна	Низький рівень сервісу та лояльності
Інноваційна здатність	Мінімальна	Втрата конкурентних позицій

Джерело: складено автором [43, 44, 46]

Нинішній формат управління в українських компаніях відтворює адміністративно-командну логіку попередніх десятиліть, що є несумісним із вимогами цифрової та клієнтоцентричної логістики XXI століття. Без модернізації цих структур компанії ризикують опинитися в хронічному стані відставання. Наявна модель управління не відповідає вимогам сучасного логістичного середовища. Вона не лише обмежує внутрішню ефективність, а й перешкоджає адаптації до викликів цифрової епохи [24].

Для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо модернізації організаційної моделі національних судноплавних компаній критично важливим є порівняння з еталонною практикою — моделлю, яка вже довела свою ефективність у глобальному масштабі. У цьому контексті досвід компанії CMA CGM виступає не лише як приклад інноваційної архітектури управління, а як реальний доказ того, що гнучкість, цифровізація й стратегічна інтеграція здатні суттєво підвищити стійкість і результативність логістичного оператора.

Порівняльний аналіз дозволяє вийти за межі загальних висновків і здійснити предметне, структурне зіставлення управлінських логік, структурних рішень, процесної побудови, цифрової взаємодії та ролі клієнта в організаційній моделі. Таке зіставлення має прикладне значення: воно допомагає чітко ідентифікувати не лише «слабкі місця», а й потенційні зони росту, визначити, які саме елементи управлінської системи можуть і мають бути трансформовані.

Особливу аналітичну цінність має відображення не просто різниці між структурними типами (лінійна та гібридна), а різниці у підходах до самого змісту управління — наскільки воно є централізованим або делегованим, наскільки процеси цифрово забезпечені, чи є місце для клієнтської логіки, наскільки структура підтримує стратегічні цілі. Порівняння виконує роль дзеркала, яке дозволяє побачити не лише те, якими є українські компанії сьогодні, а й те, якими вони можуть стати — за умови цільової, поетапної трансформації [21].

Щоб чітко відобразити глибинні розбіжності між підходами до побудови управлінських систем в українських судноплавних компаніях та глобальному лідері CMA CGM, доцільно застосувати схематичну форму. Вона дозволяє побачити не лише типологію структур, а й загальну логіку їх функціонування.

Рис. 3.1 наочно показує контраст між традиційною централізованою системою, яка переважає в Україні, та гнучкою децентралізовано-інтегрованою моделлю CMA CGM. Якщо перша заснована на ручному управлінні та обмеженій ІТ-підтримці, то друга функціонує як цифрова екосистема, в якій аналітика, автоматизація й клієнтський досвід є невіддільними елементами структури [31].

Різниця між цими моделями полягає не тільки у формальній конфігурації, а в парадигмі мислення: від культури адміністративного контролю до логіки клієнтсько-орієнтованого цифрового управління. Саме ця

логіка визначає здатність компанії до розвитку та стійкості в умовах складної динаміки ринку.



Рис. 3.1. Візуальне зіставлення логіки організаційного управління (українські компанії та CMA CGM)

Джерело: сформовано автором [25, 31, 46]

Для цілісного розуміння відмінностей в ефективності управління між українськими судноплавними компаніями та міжнародним лідером галузі — CMA CGM — доцільно застосувати інструмент інтегрального порівняльного оцінювання.

Графік на рис. 3.2, побудований на основі умовної шкали управлінської зрілості (0–100), дозволяє візуально відобразити рівень розвитку ключових управлінських характеристик, що визначають конкурентоспроможність компанії у сучасному глобалізованому логістичному середовищі.

Під терміном управлінська зрілість у цьому контексті мається на увазі узгодженість між організаційною структурою, процесами, цифровими механізмами управління та клієнтською логікою. Оцінювання включає такі базові компоненти, як гнучкість, цифрова інтеграція, міжфункціональна взаємодія, швидкість прийняття рішень і клієнтоорієнтованість. Саме ці п'ять параметрів формують своєрідний «портрет» управлінського стану компанії [27].

Застосування графічного методу дозволяє не лише кількісно виміряти відставання, а й якісно ідентифікувати критичні розриви. Графік на рис. 3.2 чітко показує, де саме українські компанії втрачають управлінську ефективність, і, що не менш важливо, які напрями потребують пріоритетної трансформації.

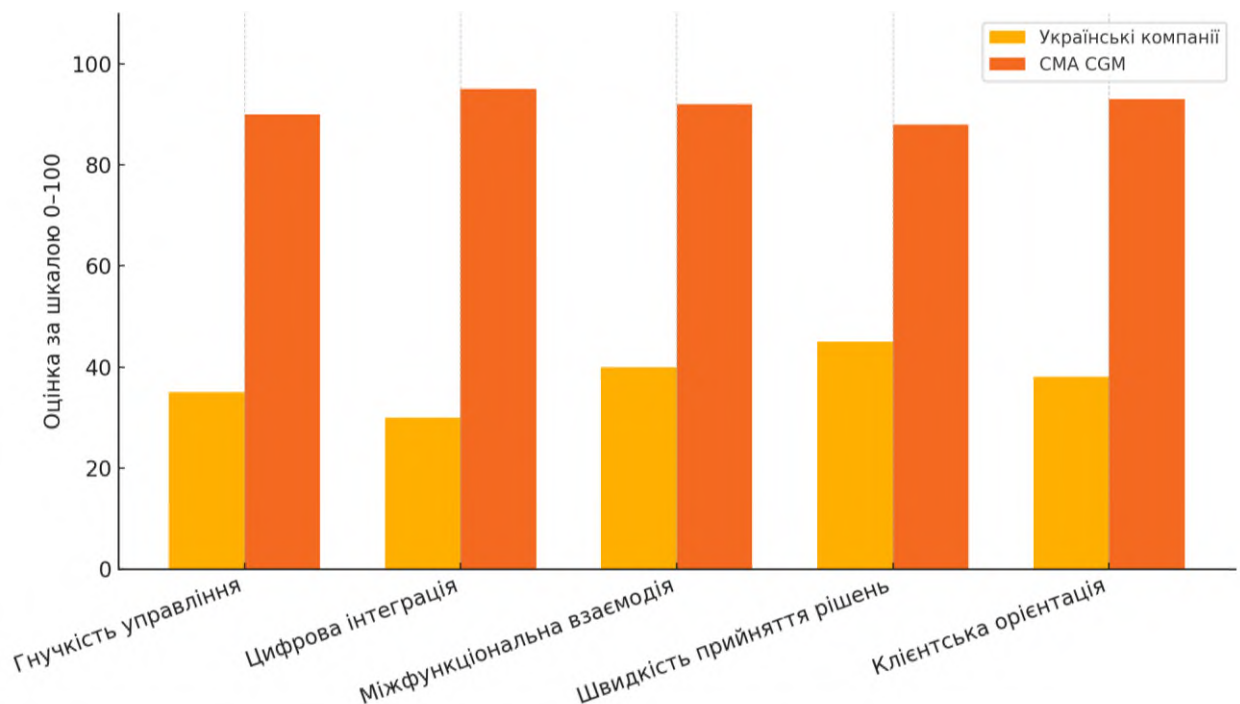


Рис. 3.2. Умовна оцінка управлінської зрілості українських компаній та СМА CGM (шкала 0–100)

Джерело: сформовано автором [31, 44]

Таким чином, ця візуалізація є не просто ілюстрацією, а логічним підґрунтям для обґрунтування практичних рекомендацій, які будуть сформульовані у наступному підрозділі.

Представлені показники базуються на умовній експертній шкалі оцінювання від 0 до 100, де 100 — це стратегічно зріла компанія з цифровими процесами, а 0 — традиційна, жорстка система з ручним управлінням. СМА СGM посідає позиції вище 85 балів за всіма параметрами, що свідчить про її зрілість, узгодженість управлінських рішень та інноваційну інтеграцію. Українські компанії значно поступаються, не долаючи навіть 50% планки.

Візуалізація підтверджує системне відставання українських компаній у ключових напрямках управління. Без структурної перебудови, цифрової трансформації та зміни управлінської культури ці показники не можуть бути суттєво покращені. Модель СМА СGM у цьому контексті виступає не лише прикладом, а й орієнтиром для необхідної трансформації.

Проведене дослідження управлінських моделей у контексті порівняння українських судноплавних компаній із міжнародним лідером СМА СGM дозволяє зробити низку принципівих висновків, які засвідчують нагальну потребу в структурній трансформації. [31].

Національні компанії, попри наявність певного операційного досвіду та фахового потенціалу, демонструють низький рівень управлінської зрілості, що проявляється у фрагментарності структур, відсутності децентралізації, слабкій цифровій інтеграції та обмеженій клієнтській взаємодії.

Виявлені обмеження мають системний характер і не можуть бути усунені точковими змінами чи впровадженням окремих цифрових сервісів. Йдеться про глибшу проблему — невідповідність управлінської логіки вимогам сучасного ринку, де критичними є не лише ресурси, а здатність

швидко й ефективно управляти інформацією, клієнтським досвідом, сервісними ланцюгами та організаційною динамікою.

Модель SMA CGM, у свою чергу, продемонструвала, що структура управління може бути джерелом стратегічної сили компанії, якщо вона побудована на принципах гнучкості, цифрової взаємодії, розподіленого лідерства та наскрізної аналітики. Саме така модель дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати ринок через інновації, сервісну перевагу та проактивну бізнес-логіку.

Умовна шкала оцінювання управлінської зрілості, представлена у графічному вигляді, чітко фіксує глибину структурного розриву між національними й міжнародними компаніями, підкреслюючи необхідність комплексних управлінських змін. І саме на цій підставі може бути сформований чіткий орієнтир для трансформації українських компаній — із застарілої ієрархічної моделі до динамічної, цифрово орієнтованої та клієнтоцентричної.

Таким чином, результати підрозділу 3.1 є не лише аналітичним зрізом проблем, а й фундаментом для формування обґрунтованих практичних рекомендацій.

3.2. Вдосконалення організаційних моделей управління в судноплавних компаніях України

Потреба в трансформації організаційної моделі українських судноплавних компаній є не просто актуальною — вона є критично необхідною умовою їх виживання й подальшого розвитку в умовах глобальної конкуренції та цифрової революції в морських перевезеннях. Аналіз у попередніх розділах засвідчив, що існуюча управлінська архітектура не здатна забезпечити ані достатню гнучкість, ані інноваційну відкритість, ані сервісну орієнтацію [43].

Сформуємо практичну модель модернізації, яка враховує поточні обмеження та адаптує провідні міжнародні практики до українських реалій. Рекомендації сформовані за принципом поступовості, системності та реалістичності впровадження — з фокусом на організаційну логіку, цифрову інфраструктуру, клієнтський досвід і функціональну взаємодію.

Після глибокого аналізу організаційних моделей українських судноплавних компаній і порівняння з передовими практиками, представленими зокрема моделлю CMA CGM, стає очевидним, що ефективне управління в сучасному морському бізнесі неможливе без радикального перегляду логіки побудови внутрішніх структур. Проблема полягає не лише у відсталості форм — вертикальності, надмірній централізації, дублюванні функцій, — а у відсутності сучасної інтеграції між бізнес-процесами, клієнтськими очікуваннями й технологічними можливостями [47].

Запропонована організаційна модель не є прямим запозиченням зарубіжної схеми, а є адаптованою до реалій української логістичної галузі концепцією, яка враховує структурні, кадрові, ресурсні й регуляторні обмеження, але водночас орієнтується на стратегію майбутнього. В її основі — три ключові принципи: функціональна інтеграція, цифрова опора та сервісна автономія.

У цій моделі традиційна технічна вертикаль не зникає, але змінюється її роль: вона перетворюється з головного центру прийняття рішень на один із трьох рівнозначних векторів управління. Разом із цифровою платформою та клієнтським контуром вони формують трикутник відповідальності, що забезпечує баланс між операційною стабільністю, технологічним розвитком і ринковою орієнтацією [48].

Таким чином, дана модель — це не лише структурне оновлення, а інституційна трансформація управлінської культури, що дозволяє компанії перейти до процесного, проактивного, клієнтоцентричного формату діяльності. Рис. 3.3 візуалізує таку модель, яка може стати практичною основою модернізації середніх і великих операторів національного флоту.



Рис. 3.3. Модель інтегрованої організаційної структури для української судноплавної компанії

Джерело: сформовано автором [47, 48]

У центрі запропонованої структури розміщений стратегічний рівень управління, що задає загальні напрями розвитку, політику та стандарти. Водночас виконання функцій розподілено на три рівнозначні кластери:

- морські операції, які охоплюють технічну службу флоту, планування перевезень, навігацію та безпеку;
- цифрова логістика, що відповідає за ІТ-системи, аналітику, управління даними та технологічне забезпечення ланцюгів постачання;

– клієнтські сервіси, що інтегрують відділи контрактного супроводу, маркетинг, зворотний зв'язок та управління клієнтським досвідом.

Між цими трьома доменами встановлюються горизонтальні зв'язки, що забезпечують процесну взаємодію та синхронізацію рішень. У результаті структура перестає бути ієрархічною і перетворюється на мережеву, функціонально взаємопов'язану модель. Запропонована модель передбачає децентралізацію виконання збереженням стратегічного центру, створення окремої цифрової функції та виділення клієнтського контуру як незалежного управлінського напрямку. Така структура забезпечує горизонтальну інтеграцію, спрощує комунікацію та посилює управління за процесами.

Запропонована організаційна модель забезпечує інституційне середовище для гнучкості, швидкого масштабування та цифрової трансформації. Вона дозволяє подолати ізоляцію функцій, притаманну класичним моделям, та перейти до логіки партнерства всередині компанії — між флотом, сервісами, цифровою підтримкою та стратегічним менеджментом.

Це не просто зміна «картинки» структури — це зміна філософії управління: від вертикальної координації — до процесної взаємодії; від контролю — до самостійності; від технічного обслуговування — до створення сервісної цінності для клієнта. Така модель здатна забезпечити поступовий, але радикальний перехід українських компаній до сучасного управлінського рівня, відкривши простір для сталого розвитку. Інтегрована структура дозволяє відмовитися від жорсткої вертикалі на користь мережевого управління. Це забезпечує не лише швидкість рішень, а й підвищення відповідальності в середині кожної бізнес-функції.

Управлінська трансформація в судноплавному бізнесі має сенс лише тоді, коли вона приводить до реального покращення операційної ефективності, стратегічної стійкості та якості сервісу. Будь-яка організаційна модель, навіть ідеально структурована на папері, повинна доводити свою

цінність через конкретні результати, які можна оцінити в коротко- та довгостроковій перспективі. Саме тому важливо заздалегідь сформулювати перелік очікуваних ефектів від запровадження нової моделі управління.

Запропонована в цьому дослідженні інтегрована структура орієнтована не лише на зручність координації або логіку функціонування — її мета полягає у формуванні нової якості управління. Її вплив поширюється на всі ключові управлінські напрями: організаційну гнучкість, цифрову прозорість, швидкість реагування, процесну взаємодію, клієнтську задоволеність і стратегічну адаптивність. Саме через системний вплив на ці параметри нова модель здатна суттєво змінити траєкторію розвитку компанії.

Очікувані ефекти будуть проявлятися на різних горизонтах — від оперативного поліпшення до глибоких структурних змін, які відкривають можливості для інновацій, виходу на нові ринки та посилення позицій в умовах цифрової трансформації галузі. Таблиця 3.2 дозволяє представити ці ефекти у форматі управлінського бачення майбутнього результату — із чітким розумінням, що саме отримає компанія від впровадження модернізованої організаційної моделі.

Запровадження інтегрованої організаційної моделі — це не лише зміна структурної конфігурації підприємства, а комплексна трансформація управлінської логіки, яка повинна забезпечити нову якість функціонування. Щоб визначити доцільність і очікувану результативність запропонованої моделі, доцільно представити її потенційні ефекти у формі системного управлінського аналізу.

Таблиця 3.2 узагальнює, які саме якісні та кількісні вигоди може отримати українська судноплавна компанія внаслідок впровадження нової структури. Вона враховує різні горизонти змін — від перших короткострокових реакцій до довгострокових стратегічних вигравів.

У таблиці 3.2 систематизовано ключові напрями змін, які охоплюють усі ядрові зони управління: децентралізацію, цифрову інтеграцію, клієнтоцентричність, процесну взаємодію та адаптивність. Для кожного з них

подано очікуваний ефект (у чому полягає покращення), оперативний (швидкий) результат і довгостроковий стратегічний наслідок. Такий формат дозволяє побачити не лише позитивну динаміку, а й логіку нарощування цінності — від внутрішньої операційної ефективності до зовнішньої ринкової переваги.

Таблиця 3.2

Ключові очікувані переваги від впровадження інтегрованої
організаційної моделі

Напрямок змін	Очікуваний ефект	Короткостроковий результат	Довгостроковий результат
Децентралізація	Швидше прийняття рішень	Зменшення простоїв	Зростання продуктивності
Цифрова інтеграція	Прозорість процесів, аналітика в реальному часі	Зниження витрат на операції	Стратегічна аналітика
Клієнтоцентричність	Вища лояльність і повторні контракти	Поліпшення сервісу	Зміцнення позиції на ринку
Процесна взаємодія	Зменшення дублювання функцій	Економія ресурсів	Стандартизація управління
Гнучка структура	Адаптація до змін ринку та регулювання	Швидке масштабування	Підвищення стійкості

Джерело: складено автором [25, 43, 45]

Наприклад, децентралізація створює умови для швидшого прийняття рішень, що вже у короткостроковому періоді зменшує виробничі затримки. У перспективі це формує системне підвищення продуктивності персоналу. Так само цифрова інтеграція, спершу забезпечуючи прозорість і скорочення витрат, у майбутньому відкриває доступ до стратегічної аналітики на основі реальних даних.

Очікувані результати від впровадження інтегрованої організаційної моделі мають не ізольований, а мультиплікативний характер. Зміни в одній управлінській сфері запускають позитивні зрушення в суміжних —

наприклад, цифровізація підсилює клієнтську орієнтацію, а процесна взаємодія знижує дублювання функцій і підвищує загальну гнучкість.

Це свідчить про системність і взаємопов'язаність переваг. Іншими словами, реалізація запропонованої моделі не просто покращує окремі показники, а змінює саму парадигму функціонування компанії — із реактивної, фрагментарної та технократичної — на стратегічно активну, гнучку, аналітично підкріплену та клієнтоцентричну.

Управлінська трансформація потребує не лише якісного обґрунтування, а й кількісного прогнозування. Саме тому доцільним є візуальне моделювання очікуваних результатів, що дозволяє побачити не лише загальну тенденцію, а й глибину змін у ключових управлінських показниках.

Рис. 3.4 демонструє порівняльну оцінку п'яти критично важливих параметрів ефективності компанії до й після впровадження інтегрованої організаційної моделі, що розроблена в межах цього дослідження.

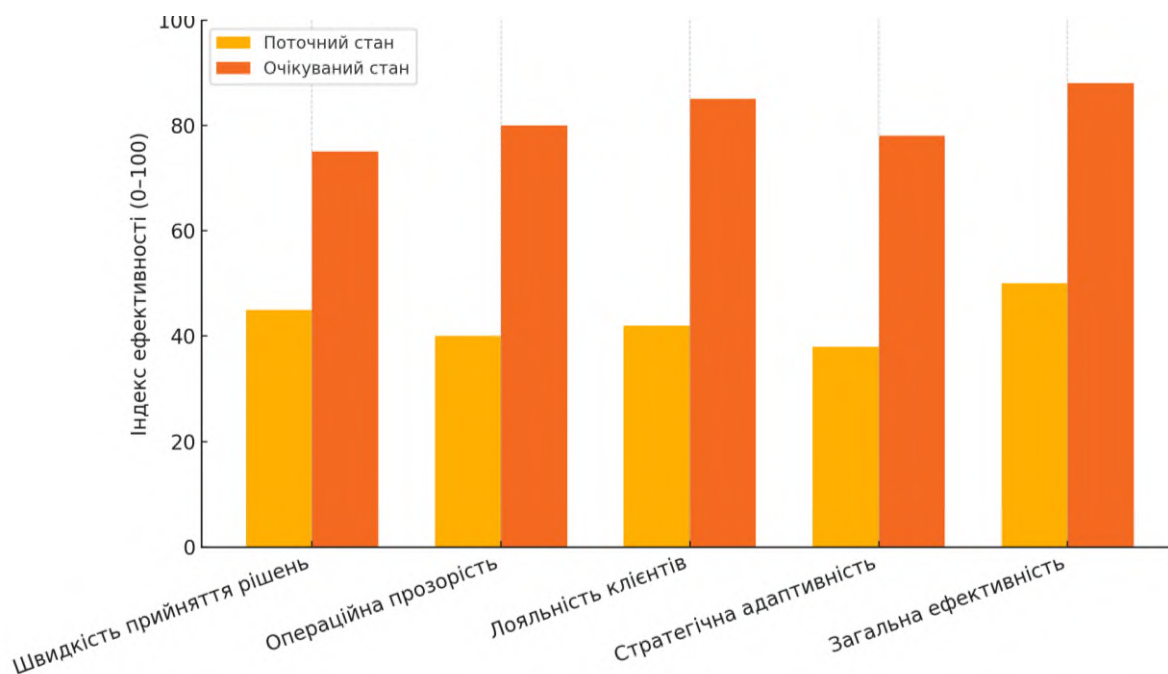


Рис. 3.4. Очікуване підвищення ефективності після впровадження моделі

Джерело: сформовано автором [31, 49]

На графіку наведено два стовпчики для кожного показника: поточний рівень (стан до трансформації) та прогнозований рівень (очікуваний результат після запровадження нової моделі).

Згідно з оцінками, швидкість прийняття рішень може зрости з 45 до 75 пунктів завдяки делегуванню повноважень та децентралізації. Операційна прозорість зросте майже вдвічі — з 40 до 80 — внаслідок цифрової інтеграції, моніторингу процесів у реальному часі та централізованого аналітичного супроводу.

Лояльність клієнтів зросте з 42 до 85 за рахунок виділення окремої сервісної функції та впровадження проактивного обслуговування. Стратегічна адаптивність підвищиться з 38 до 78 балів, оскільки нова структура дозволяє оперативно масштабуватись, змінювати логіку взаємодії та коригувати процеси.

Зрештою, інтегральна загальна ефективність очікувано підвищиться з 50 до 88 балів — що є свідченням системного покращення функціонування компанії.

Рис. 3.4 підтверджує, що впровадження інтегрованої моделі управління не лише покращує окремі елементи структури, а й змінює організаційну динаміку як таку. Поліпшення фіксується як на оперативному (швидкість, прозорість), так і на стратегічному (адаптивність, сервісна логіка) рівнях.

Це свідчить про мультикомпонентну ефективність запропонованої моделі: зміни не мають фрагментарного, локального характеру, а впливають на всю систему управління загалом. Саме тому дана модель може розглядатися як реалістична, життєздатна та стратегічно обґрунтована альтернатива застарілій ієрархічній системі, яка переважає у національній судноплавній галузі.

Проведене моделювання та розробка практичних рекомендацій підтвердили, що інтегрована організаційна структура є оптимальною формою управлінського оновлення для українських судноплавних компаній в умовах сучасного логістичного середовища. На відміну від традиційної ієрархічної

системи, яка обмежує динаміку, інновації та клієнтську гнучкість, запропонована модель спирається на логіку функціональної взаємодії, децентралізації операцій, цифрової підтримки процесів та стратегічної орієнтації на сервісну цінність.

Одним із головних досягнень запропонованої концепції є перехід від вертикального управління до процесної координації, в межах якої стратегічний центр зберігає контроль за напрямками розвитку, а кластери (морські операції, цифрова логістика, клієнтські сервіси) отримують автономію в рамках своїх повноважень. Такий підхід створює передумови для саморегульованої, адаптивної та технологічно забезпеченої організації.

Очікувані ефекти впровадження нової структури засвідчують мультиплікативний характер позитивних змін. Вони виявляються не лише у зростанні швидкості ухвалення рішень чи покращенні операційної прозорості, а в сутнісній зміні логіки функціонування компанії — від техніко-центрованого обслуговування флоту до повноцінного управління цінністю у логістичному ланцюгу. Це відкриває можливості для масштабування, підвищення конкурентоспроможності, впровадження сучасних ІТ-рішень та формування нової клієнтської культури.

Таким чином, інтегрована модель управління — це не лише організаційна альтернатива, а необхідна стратегічна відповідь на виклики часу. Її впровадження здатне вивести українські судноплавні компанії на принципово новий рівень розвитку, де ефективність, цифровізація, гнучкість та сервісна орієнтація працюють як єдина система. Це дає підстави розглядати модель не як теоретичну конструкцію, а як реалістичний інструмент глибокої модернізації національної морської галузі.

3.3. Розрахунок економічної ефективності впровадження організаційних змін у судноплавній компанії

Будь-яка організаційна трансформація набуває реальної ваги тоді, коли вона підтверджена не лише управлінськими або стратегічними аргументами, а й економічними розрахунками. Оцінка економічної ефективності є ключовим етапом впровадження змін, оскільки дозволяє оцінити їхню доцільність у грошовому еквіваленті, спрогнозувати терміни окупності та визначити вплив на фінансові результати компанії.

Сформуємо прогнозний аналіз впливу інтегрованої організаційної моделі на витрати, доходи, продуктивність і операційний результат компанії. Розрахунок базуватиметься на основі таких показників, як скорочення адміністративних витрат, зменшення простоїв, підвищення лояльності клієнтів і збільшення обсягів перевезень. Обраною методикою є оцінка приросту економічного ефекту (ΔE), з розрахунком коефіцієнта ефективності впровадження [49].

Для об'єктивної оцінки доцільності впровадження нової організаційної моделі в судноплавній компанії необхідно перейти від якісного аналізу до кількісного виміру її економічного впливу. Економічна ефективність змін визначається як співвідношення отриманого результату (економії ресурсів, зростання продуктивності, підвищення доходів) до витрат, понесених на реалізацію змін.

У межах даного дослідження використовується метод оцінки приросту економічного ефекту (ΔE), який дозволяє врахувати як безпосередній фінансовий результат, так і непрямі вигоди у вигляді підвищення ефективності процесів [50, 51].

Методика включає:

- визначення основних параметрів змін (адміністративні витрати, втрати через простої, обсяги перевезень, коефіцієнт задоволеності клієнтів тощо);
- розрахунок економії або додаткового прибутку від кожного параметра;

– узагальнення приросту ефекту та співвідношення з витратами на трансформацію.

Таким чином, наведена методика розрахунків дозволяють наочно оцінити, коли і за яких умов впровадження нової структури стає економічно виправданим, і яка його потенційна вигода для компанії в середньостроковому періоді.

У рамках цього підрозділу пропонується використання базової формули приросту економічного ефекту та коефіцієнта ефективності впровадження:

Загальний приріст економічного ефекту (ΔE) розраховується за формулою:

$$\Delta E = (E_1 - E_0) - B, \quad (3.1)$$

де:

– ΔE — загальний приріст економічного ефекту від впровадження моделі;

– E_1 — прогнозований ефект після впровадження (економія витрат, зростання доходів);

– E_0 — ефект за базового (поточний) стану;

– B — витрати на впровадження нової моделі (технічні, консультаційні, програмні, кадрові).

Формула дозволяє отримати чистий ефект, віднімаючи інвестиційні витрати з різниці результатів «до» і «після» впровадження. Вона показує реальний економічний вигравш компанії.

Коефіцієнт ефективності впровадження організаційної моделі (Ke) розраховується за формулою:

$$Ke = \Delta E / B, \quad (3.2)$$

де:

- Ke — коефіцієнт ефективності впровадження;
- ΔE — приріст економічного ефекту;
- B — витрати на впровадження.

Цей показник дозволяє оцінити віддачу кожної гривні інвестицій у трансформацію. Якщо $Ke > 1$, проєкт вважається економічно доцільним.

Термін окупності інвестицій (T) розраховується за формулою:

$$T = B / (E_1 - E_0), \quad (3.3)$$

де:

- T — період окупності (у місяцях або роках);
- B — обсяг витрат на впровадження;
- $E_1 - E_0$ — річний/місячний приріст ефекту після реалізації моделі.

Ця формула дозволяє визначити період часу, за який компанія поверне інвестиції у зміну організаційної структури, тобто коли ефект зрівняється з витратами.

Щоб зробити оцінку запропонованої організаційної моделі більш наочною, доцільно змодельовати її економічний ефект на прикладі умовної української судноплавної компанії середнього масштабу. Це дозволяє побачити логіку розрахунків, оцінити їхню послідовність і продемонструвати прикладну користь запропонованого підходу.

У розрахунках будуть враховані основні джерела економії та вигод: зниження адміністративних витрат, зменшення витрат на простої флоту, зростання прибутку від клієнтів, підвищення продуктивності персоналу.

Вихідні умови:

- поточна ефективність (дохід - витрати): $\text{€}9\,500\,000$ / рік
- прогнозована ефективність після впровадження моделі: $\text{€}12\,000\,000$ / рік
- витрати на впровадження (ІТ, навчання, консультації, реорганізація): $\text{€}1\,800\,000$

Розрахунок приросту ефекту:

$$\begin{aligned}\Delta E &= (E_1 - E_0) - B = (12\,000\,000 - 9\,500\,000) - 1\,800\,000 = \\ &= 2\,500\,000 - 1\,800\,000 = 700\,000\end{aligned}$$

Чистий економічний ефект: €700 000 / рік

Коефіцієнт ефективності впровадження:

$$Ke = 700\,000 / 1\,800\,000 \approx 0,39$$

Термін окупності інвестицій:

$$\begin{aligned}T &= 1\,800\,000 / (12\,000\,000 - 9\,500\,000) = 1\,800\,000 / 2\,500\,000 = \\ &= 0,72 \text{ року} \approx 8,6 \text{ місяців}\end{aligned}$$

Окупність — менш як за 1 рік, що є хорошим показником для організаційної трансформації в морській галузі.

Представлений приклад демонструє, що навіть за умов консервативного прогнозу, впровадження інтегрованої організаційної моделі є економічно виправданим і забезпечує швидке повернення інвестицій. Незважаючи на відносно помірне зростання коефіцієнта ефективності, позитивна динаміка чистого ефекту та стислий термін окупності свідчать про реалістичність моделі. Враховуючи мультиплікативні ефекти у вигляді зростання лояльності клієнтів, мінімізації ризиків і покращення стратегічної керованості, можна стверджувати, що економічна віддача від організаційної трансформації матиме тенденцію до зростання у середньостроковій перспективі.

У сучасному управлінні оцінка ефективності трансформаційних заходів потребує не лише розрахунку статичного ефекту, а й моделювання його динаміки в часі. Це особливо важливо для таких складних структурних змін, як впровадження нової організаційної моделі в судноплавній компанії.

Рис. 3.5 та таблиця 3.3 відображають, як саме реалізується економічний ефект на часовій шкалі — від моменту вкладення інвестицій до досягнення сталого прибутку. Це дозволяє візуалізувати процес окупності й перетворення організаційних змін на джерело стабільного доходу.

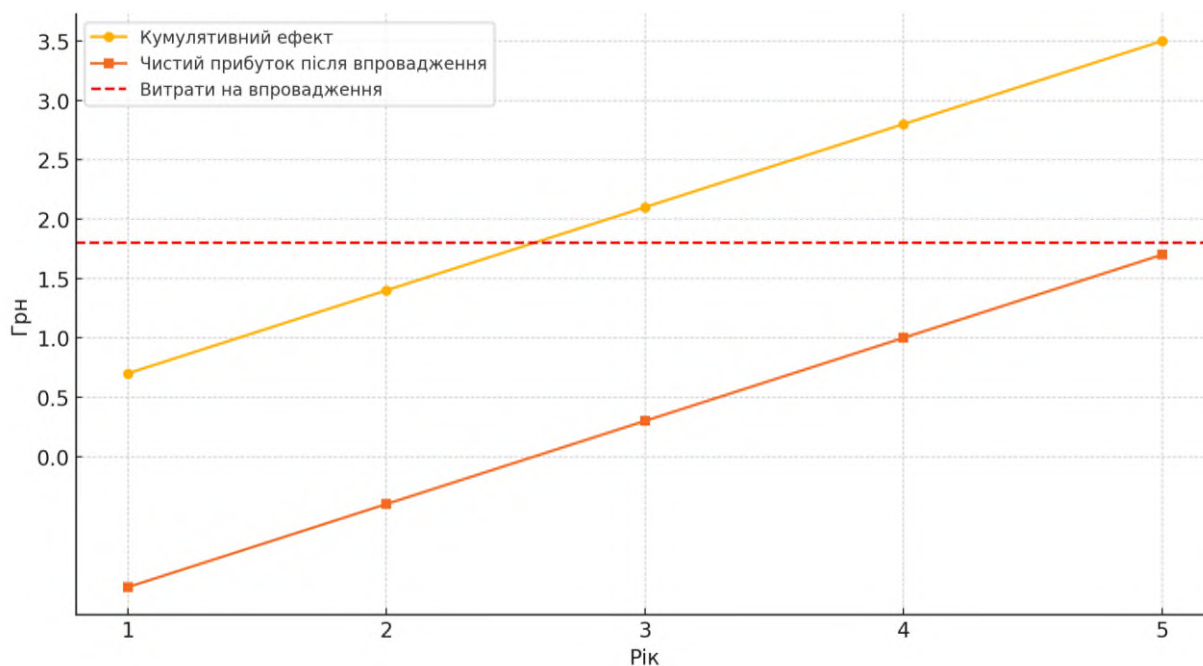


Рис. 3.5. Динаміка економічного ефекту впровадження організаційної моделі

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.3

Кумулятивний ефект впровадження організаційної моделі

Рік	Кумулятивний ефект, грн	Чистий прибуток, грн
1	700 000	-1 100 000
2	1 400 000	-400 000
3	2 100 000	+300 000
4	2 800 000	+1 000 000
5	3 500 000	+1 700 000

Джерело: сформовано автором

У розрахунках враховано інвестиції у впровадження нової структури (€1 800 000) та щорічний прогнозований приріст економічного ефекту в

розмірі €700 000. Протягом перших двох років кумулятивний ефект залишається нижчим за витрати, проте вже на початку третього року компанія переходить у зону чистого прибутку, що підтверджується таблицею 3.3:

- на 3-й рік: €300 000 чистого прибутку;
- на 4-й рік: €1 000 000;
- на 5-й рік: €1 700 000.

Рис. 3.5 демонструє стійку лінійну тенденцію зростання економічної вигоди, тоді як точка перетину з лінією інвестицій (червона пунктирна) символізує момент досягнення самоокупності.

Дані таблиці 3.3 та рис. 3.3 підтверджують, що впровадження інтегрованої організаційної моделі, навіть за помірною прогнозного ефекту, є економічно доцільним уже на горизонті третього року, а в середньостроковій перспективі забезпечує суттєвий приріст чистого прибутку.

Найбільш показовим є те, що всі витрати на трансформацію не лише компенсуються, а й генерують стабільне перевищення доходів над витратами, що створює фінансовий фундамент для подальших інвестицій у цифровізацію, розвиток персоналу й підвищення клієнтської цінності.

Таким чином, організаційна трансформація переходить із категорії «втрат» у категорію «довгострокових активів», що забезпечують компанії нову якість конкурентоспроможності.

Результати проведених розрахунків переконливо демонструють, що впровадження інтегрованої організаційної моделі управління є економічно виправданим і стратегічно доцільним кроком для українських судноплавних компаній. Незважаючи на первинні витрати, пов'язані з реорганізацією, цифровізацією та навчанням персоналу, модель доводить свою ефективність уже у короткостроковій перспективі.

Згідно з прикладом розрахунку, інвестиції в розмірі €1 800 000 окупаються вже за 8–9 місяців, а на третій рік після впровадження компанія виходить на стабільний позитивний грошовий потік.

Особливо цінним є те, що економічна вигода має накопичувальний і системний характер: ефекти не зникають з часом, а посилюються через мультиплікативну взаємодію між елементами нової організаційної структури. Підвищення швидкості прийняття рішень, операційної прозорості та клієнтської лояльності трансформується у зростання обсягів перевезень, зменшення втрат і посилення ринкових позицій компанії. Це підтверджує, що організаційна структура є не лише інструментом внутрішнього управління, а й фактором стратегічної конкурентоспроможності.

Крім того, модель дозволяє скоротити внутрішні ризики, пов'язані з дублюванням функцій, неузгодженістю рішень та недостатньою координацією між підрозділами. У результаті компанія стає більш гнучкою, аналітично забезпеченою та готовою до масштабування — як в операційному, так і в стратегічному вимірах.

Отже, впровадження інтегрованої організаційної моделі може розглядатися як інвестиція у підвищення системної ефективності компанії: не тільки фінансової, а й управлінської, репутаційної та інноваційної. Вона створює основу для сталого зростання, здатність адаптуватися до змін і впевнено діяти в умовах глобального морського ринку.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Вживання в умовах спеки та надання першої допомоги при гіпертермії

Робота екіпажу судна часто відбувається в умовах екстремального мікроклімату, особливо під час переходів через тропічні зони, перебування в машинних відділеннях, на відкритих палубах або під час виконання вантажно-розвантажувальних робіт у портах із високою температурою повітря. Одним із найбільш небезпечних наслідків перегрівання організму є гіпертермія — патологічний стан, при якому порушується терморегуляція, і температура тіла людини перевищує 38,5–39 °С, що може призвести до тяжких уражень організму або навіть смерті.

Умови роботи на судні створюють додаткові ризики для розвитку гіпертермії: погана вентиляція в окремих приміщеннях, підвищене фізичне навантаження, наявність теплопродукуючого обладнання, дефіцит тіні та питної води. Ці фактори вимагають високого рівня поінформованості екіпажу, оперативного виявлення перших симптомів і чітких алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях [53].

Симптоми гіпертермії розвиваються поступово. На першому етапі спостерігаються головний біль, втома, запаморочення, нудота. У разі відсутності допомоги стан переходить у тепловий удар: температура тіла стрімко підвищується, з'являється сплутаність свідомості, м'язові судоми, тахікардія, знижується артеріальний тиск, можлива втрата свідомості. Такий стан вимагає негайного медичного втручання.

Надання першої допомоги при гіпертермії базується на трьох принципах: зупинка дії теплового чинника, охолодження організму та стабілізація життєво важливих функцій. Постраждалого необхідно перенести

в затінене або прохолодне місце, звільнити від зайвого одягу, змочити шкіру водою або прикласти холодні компреси до шиї, пахв і паху. За наявності свідомості потрібно забезпечити споживання води дрібними ковтками. У разі втрати свідомості — перевірити дихання й пульс, за потреби розпочати серцево-легеневу реанімацію. Слід пам'ятати, що охолодження повинно бути поступовим — різке зниження температури може призвести до шоку [54].

З профілактичною метою екіпаж повинен бути ознайомлений з ознаками перегріву та навчений алгоритмам дій. Організація умов праці в зоні підвищених температур передбачає забезпечення доступу до води, обов'язкове носіння головних уборів, встановлення режимів праці та відпочинку, контроль за температурним режимом у машинних відділеннях та інших гарячих зонах. На сучасних суднах також впроваджуються системи охолодження спецодягу, індивідуальні кулери, автоматизовані сенсори температури в приміщеннях [55].

Таким чином, виживання в умовах спеки та ефективне реагування на гіпертермію є не лише питанням особистої відповідальності члена екіпажу, а й невід'ємним елементом загальної системи охорони праці на судні. Своєчасне виявлення небезпеки, знання методів першої допомоги та профілактичних заходів здатні не лише зберегти здоров'я моряків, а й запобігти катастрофічним наслідкам для роботи судна загалом.

4.2. Правила техніки безпеки при вантажних операціях на контейнеровозах

Контейнеровози — це складні технічні об'єкти, які обслуговують глобальні логістичні ланцюги, і виконання вантажних операцій на них пов'язане з підвищеним ризиком для життя та здоров'я членів екіпажу та портового персоналу. Вантаження й розвантаження контейнерів є процесом, що включає велику кількість машин, механізмів, засобів вертикального й

горизонтального переміщення вантажів, а також безпосередню участь людей. У зв'язку з цим правила техніки безпеки під час таких операцій повинні бути чітко регламентовані, постійно оновлювані та суворо дотримувані [56].

Основні небезпеки під час вантажних операцій включають: падіння контейнерів через помилки при кріпленні, обрив вантажопідіймальних тросів або стропів, механічні ушкодження від контактів з важкою технікою, недостатню видимість, а також перебування персоналу в небезпечних зонах. Особливо небезпечними є ситуації, коли роботи виконуються під час несприятливих погодних умов, уночі або з порушенням погоджених інструкцій.

Техніка безпеки при вантажних роботах на контейнеровозах передбачає чітке зонування робочого простору, наявність дозволених маршрутів для переміщення людей, обмеження доступу в зони підвищеної небезпеки, застосування персонального захисного спорядження (каски, жилети, страхувальні пояси, захисне взуття), а також жорсткий контроль за технічним станом кранового та стропального обладнання. Будь-які вантажні операції повинні проводитися виключно на основі затвердженого плану вантажних робіт, з дотриманням узгоджених черговостей і навантажень.

Особлива увага повинна приділятися комунікації між екіпажем судна та портовим персоналом. Наявність єдиного центру координації, використання радіозв'язку, світлових і звукових сигналів, візуальних індикаторів положення контейнерів та техніки — усе це знижує ризик неузгоджених дій і, відповідно, зменшує імовірність нещасних випадків. Важливою складовою безпеки є і ретельна перевірка кріплень (twist locks, лашинг-елементів), які повинні відповідати технічним умовам і мати документально підтверджений строк придатності.

Періодична підготовка персоналу, навчання діям у нестандартних ситуаціях, відпрацювання евакуаційних сценаріїв та симуляційних тренувань є невід'ємними елементами системи безпеки. Крім того, на судах повинні бути впроваджені системи ризик-менеджменту та автоматизовані журнали

контролю інцидентів, які дозволяють не лише фіксувати порушення, а й попереджати їх через аналіз небезпечних тенденцій.

Таким чином, вантажні операції на контейнеровозах є надзвичайно відповідальним і технічно складним процесом, де безпека персоналу прямо залежить від регламентованих дій, взаємної координації, дисципліни й сучасного управлінського підходу до організації праці. Дотримання стандартів техніки безпеки є не лише вимогою міжнародних нормативів, а й гарантією збереження життя, здоров'я та безперебійної роботи флоту.

4.3. Загальносуднові аварійні і пожежні пости на судні, їх розташування та укомплектування

Пожежна безпека на судні є одним із ключових компонентів системи охорони праці та загальної морської безпеки. В умовах замкненого простору, великої кількості технічного обладнання, наявності легкозаймистих речовин і обмеженого часу на евакуацію навіть незначне займання може мати катастрофічні наслідки. Саме тому на кожному морському судні створюється мережа аварійних і пожежних постів, які є функціональними центрами оперативного реагування у випадку виникнення надзвичайних ситуацій [57].

Згідно з вимогами Міжнародної конвенції СОЛАС (SOLAS) та рекомендаціями ІМО, пожежні пости мають бути розміщені таким чином, щоб забезпечити максимальне охоплення всіх зон судна з мінімальним часом реагування. Як правило, вони розташовуються у наступних критичних точках: поблизу машинного відділення, на головній палубі, у надбудові, біля вантажних приміщень, а також у місцях підвищеної пожежонебезпеки (наприклад, поблизу кухні, у зонах зберігання паливно-мастильних матеріалів тощо). [58].

Кожен пост повинен бути чітко позначений сигнальними знаками відповідно до стандартів LSA/ІМО, легко доступний та вільний від сторонніх

предметів. Укомплектування пожежного поста визначається його функціональним призначенням, проте обов'язковими є: вогнегасники (водяні, пінні, вуглекислотні або порошкові залежно від класу можливих пожеж), пожежні шланги з насадками, пожежні крани, теплоізоляційні костюми (fire entry suits), дихальні апарати, каски, ліхтарі, сокири, ізолювальні рукавиці та засоби зв'язку [59].

Крім фізичного спорядження, важливу роль відіграє наявність інформаційного супроводу — табличок зі схемою евакуації, описом вмісту поста, інструкцій щодо користування обладнанням. Усі члени екіпажу повинні мати навички орієнтування на судні в умовах диму, знати своє місце у схемі дій під час пожежі та бути ознайомленими з розташуванням аварійних постів.

Суднові пожежні пости щомісяця перевіряються відповідальною особою. Вогнегасники маркуються з датою техогляду, дихальні апарати проходять перевірку тиску балона та герметичності, шланги мають бути без тріщин і змотані згідно зі стандартом. У разі виявлення несправностей — обладнання негайно вилучається та замінюється.

У сучасних системах безпеки на великих суднах додатково встановлюються централізовані станції пожежного моніторингу, які отримують сигнали з датчиків диму, температури та полум'я в режимі реального часу. Це дозволяє не лише локалізувати осередок займання, а й направити найближчу команду до зони ураження з необхідним спорядженням.

Таким чином, пожежні та аварійні пости — це не просто точки з інвентарем, а ключові вузли безпекової інфраструктури судна. Їх розташування, укомплектованість, доступність та готовність екіпажу до використання визначають, наскільки оперативно та ефективно буде локалізовано пожежу на початковому етапі, а отже — і наскільки безпечно функціонуватиме судно загалом.

4.4. Запобігання забрудненню моря шкідливими речовинами, які перевозяться в упаковці, вантажних контейнерах, знімних танках. Вимоги до пакування та маркування

Морське середовище надзвичайно вразливе до впливу забруднюючих речовин, і з огляду на це питання екологічної безпеки морських перевезень постає як одне з ключових у міжнародному морському праві та практиці судноплавства. Особливо високий ризик забруднення пов'язаний із перевезенням шкідливих речовин у тарі, контейнерах і знімних танках, які при порушенні герметичності або неправильному поводженні можуть спричинити витoki небезпечних речовин у морське середовище.

З метою регулювання таких перевезень розроблено низку міжнародних документів, серед яких провідну роль відіграє Міжнародний морський кодекс з небезпечних вантажів (IMDG Code), прийнятий у рамках ІМО. Його вимоги мають обов'язковий характер і включають правила класифікації, пакування, маркування, документації, поводження та зберігання небезпечних вантажів [60].

Упаковані шкідливі речовини повинні транспортуватися в герметичній, стійкій до механічних пошкоджень упаковці, яка здатна витримати динамічні навантаження, вологу, коливання температури, солоність повітря й інші морські фактори. Пакування має бути виконане з матеріалів, які не вступають у реакцію з вмістом. Особливої уваги потребує багатошарове пакування та контейнери для рідин — усі з'єднання, люки, зливні отвори повинні бути перевірені на герметичність до завантаження на судно.

Контейнери, цистерни та знімні танки, що використовуються для перевезення небезпечних речовин, підлягають регулярній перевірці та сертифікації. Вони повинні мати уніфіковане маркування, що вказує на клас безпеки вантажу згідно з класифікацією ІМО, а також відповідні попереджувальні символи (flammable, toxic, corrosive тощо), коди UN-

номерів, інструкції з поводження та екстрені номери зв'язку. Маркування наноситься з усіх боків контейнера або упаковки і має бути стійким до стирання, вологи й ультрафіолету.

Однією з найважливіших вимог є ведення документації щодо кожної одиниці небезпечного вантажу, включаючи декларацію відправника, що підтверджує відповідність упаковки й маркування, інструкції з реагування у разі пошкодження, а також карту безпечного розміщення на борту (Cargo Securing Manual). Це забезпечує простежуваність і оперативну реакцію у випадку пошкодження вантажу чи потенційного витоку.

Особливої уваги потребує етап завантаження й розміщення вантажу на судні. Заборонено розташовувати небезпечні речовини поруч із несумісними за хімічними властивостями речовинами (наприклад, лужні й кислотні реагенти), а також у безпосередній близькості до джерел тепла або вологи. Усі контейнери мають бути надійно закріплені, щоб запобігти зміщенню під час качки судна. Сучасні системи моніторингу дозволяють відслідковувати стан температури й герметичності критичних вантажів у реальному часі, що також знижує ризики для довкілля.

Запобігання забрудненню — це не лише технічна задача, а й елемент екологічної відповідальності судновласника, який несе юридичну відповідальність згідно з MARPOL 73/78 у разі недотримання екологічних норм. Навчання екіпажу правилам поводження з небезпечними речовинами, симуляції аварійних ситуацій та щоденний візуальний контроль контейнерів — це стандартна практика на сучасних суднах, яка знижує ймовірність аварійного розливу або витоку речовин [61].

Отже, забезпечення правильного пакування, маркування та контролю за шкідливими речовинами, які перевозяться в упаковці, контейнерах і танках, є критичним елементом екологічної безпеки судноплавства. Це дозволяє не лише зберегти стан морського середовища, а й запобігти економічним та правовим наслідкам для компаній і держав.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтвердили, що питання організаційної моделі у судноплавній компанії є не лише технічним аспектом менеджменту, а фундаментальною складовою ефективності, стійкості та інноваційної спроможності підприємства в сучасному глобальному середовищі. Сама структура управління, її логіка, гнучкість, здатність до міжфункціональної взаємодії та цифрової інтеграції дедалі більше визначають позиції компанії не лише всередині галузі, а й у ланцюгах міжнародної логістики.

У ході виконання кваліфікаційної роботи була реалізована цілісна аналітична траєкторія — від фундаментального осмислення еволюції організаційних моделей до прикладної розробки модернізованої структури управління, адаптованої до сучасних умов української морської галузі. У теоретичному аспекті були розкриті ключові підходи до класифікації організаційних моделей, з урахуванням їх генезису, управлінської філософії та здатності до масштабування. Визначено, що сучасний вектор розвитку судноплавних компаній зміщується від вертикальної ієрархії до мережевих, клієнтоцентричних, аналітично підкріплених моделей, які дають змогу не лише реагувати на виклики ринку, а й формувати його контури.

Аналіз практик світових лідерів галузі — зокрема компанії CMA CGM — засвідчив, що ефективна організаційна модель забезпечує не лише стабільну операційну діяльність, а й формує потенціал до цифрової трансформації, клієнтської переваги, інновацій та екосистемного розвитку. Їхня структура базується на принципах стратегічного центру, цифрової платформи, децентралізованих функціональних кластерів та глибокої інтеграції аналітики у процес прийняття рішень. На цьому тлі українські компанії, як свідчать результати аналізу, продовжують функціонувати в межах функціонально-ієрархічних моделей, які обмежують швидкість,

заважають гнучкому управлінню, ускладнюють горизонтальну взаємодію й знижують сервісну чутливість. Такі обмеження стають ключовими бар'єрами для зростання, міжнародної інтеграції та технологічного розвитку.

Враховуючи це, у межах практичного блоку роботи була розроблена і запропонована адаптована інтегрована організаційна модель управління, яка враховує не лише провідні глобальні тенденції, а й специфіку української реальності — обмежений ресурс, потребу в поетапному впровадженні, кадрову структуру, технологічну базу. У центрі цієї моделі — стратегічний рівень управління, а також три ключові блоки: морські операції, цифрова логістика і клієнтські сервіси. Такий підхід дозволяє одночасно зберігати контроль і забезпечувати гнучку взаємодію, швидкість прийняття рішень, технологічне підґрунтя й орієнтацію на потреби замовника.

Оцінка економічної ефективності цієї моделі показала, що навіть за консервативного сценарію щорічного приросту прибутковості, інвестиції у впровадження окупаються менш ніж за рік. Графік кумулятивного ефекту наочно демонструє стабільне зростання фінансового результату, що підтверджує життєздатність і довгострокову доцільність організаційної трансформації. Цей ефект виходить за межі лише фінансового зиску — він формує нову управлінську культуру, яка заснована на прозорості, командній відповідальності, сервісному мисленні та технологічній відкритості.

Загалом, проведені дослідження доводять, що організаційна структура в сучасному судноплавному бізнесі — це не статична форма, а динамічна система, що постійно взаємодіє з ринком, технологіями, людьми й глобальними викликами. Модернізація цієї структури — не опція, а стратегічна необхідність, яка формує платформу для сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та створення нової якості морської логістики в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/.pdf>
2. Жихарева В.В. Економічні засади діяльності судноплавних компаній: навч. посіб. Одеса: Латстар. 2003. 219 с.
3. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/ТО_pidruchnyk_2020.pdf
5. Швіндіна Г.О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 11, Дніпровський ДАЕУ, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707>
6. Мінцберг Г. (2020) *Структура в п'яти: проектування ефективних організацій*. Київ: Основи, 2020.
7. Л. А. Запара. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Журнал «Агросвіт»* № 20, 2015. С.16-22 http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/4.pdf
8. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : Ранок-Фабула, 2020. 208 с.
9. Lu Wang, Jinge Yao, Haikuo Zhang, Qiwei Pang, Mingjie Fang (2023). A sustainable shipping management framework in the marine environment. Type Original Research published. URL: <https://doi.org/10.3389/fmars.2022.1070078>
10. Hatice Akpınar, Didem Ozer-Caylan. (2021). Managing complexity in maritime business: understanding the smart changes of globalization.

Competitiveness Review an International Business Journal. URL: <https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0128>

11. World Bank. Port Reform Toolkit. Module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models, 2022.

12. Saif N.M., Sojar Ali Kamel, Digital transformation of maritime cargo shipping in international business. 2024. Web of Conferences. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202451504019>

13. Hatice Akpinar, Didem Ozer-Caylan. (2021). Managing complexity in maritime business: understanding the smart changes of globalization. Competitiveness Review an International Business Journal. URL: <https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0128>

14. D. V. Lyridis, T. Fyrvik, G. N. Kapetanis, N. Ventikos, P. Anaxagorou, E. Uthaug, & H. N. Psaraftis¹, optimizing shipping company operations using business process modelling. Article in Maritime Policy & Management. ·2005. URL: <https://doi.org/10.1080/03088830500300636>

15. Матвієнко М.В., Наврозова Ю.О., Щербина В.В. Основи економіки морського транспорту: Навч. посібн. Одеса: ОНМУ, 2010. 400 с. URL: <https://doi.org/10.31375/966-7716-61-9-2019>

16. Zeeshan Raza, Johan Woxenius, Ceren Altuntas Vural, Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment. Volume 145, Issue C. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103811>

17. Соколова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління морськими перевезеннями в Україні. Одеса: ОНУ, 2022.

18. Очередько О. О., Рибакін М. І., Хромінська Т. В. Модель управління підприємствами морського транспорту для підвищення їхньої рентабельності. Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С.125-129. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-22>

19. Чичун, В., & Зеленюк, О. (2024). Формування міжнародних логістичних ланцюгів в умовах стратегічних змін конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-23>
20. Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й трансформація [Текст] : монографія / Жихарева В. В. [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Жихаревої ; Одес. нац. мор. ун-т. Одеса : ОНМУ, 2023. 352 с.
21. Роббінс С., Култер М. Менеджмент: концепції, методи, прийняття рішень. Київ: Вільямс, 2021.
22. Єршова, Н. Ю. Методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / ТНЕУ. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ "Економічна думка", 2016. Том 23. № 2. С. 51-59. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/1069-5437-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/1069-5437-1-PB%20(1).pdf)
23. Лизньова А.Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. «Економіка та менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». Том 4. ДНУ імені О. Гончара. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznov_a.htm
24. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Величко Я. І., Гетьман О. О., *Економіка транспортного комплексу*, вип. 43, 2024. С. 88-114. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88>
25. Соколов, В. (2020). Класифікація організаційних моделей аналітичної діяльності у сфері забезпечення національної безпеки. *Аспекти публічного управління*, 8(3), 58-70. URL: <https://doi.org/10.15421/152070>
26. Роберт Каплан, Девід Нортон, Збалансована система показників. Від стратегії до дії. Видавництво: "Олімп-Бізнес", 2016. 283 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf>

27. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_104_95052646.pdf
28. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023_en.pdf
29. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024 URL: https://unctad.org/system/files/officialdocument/rmt2024overview_en.pdf
30. Deloitte. 2023 Global Shipping Industry Outlook. URL: Deloitte Insights.
31. Офіційні сайти компанії CMA CGM Group. URL: <https://www.cma-cgm.com>
32. Офіційні сайти компанії Maersk. URL: <https://www.maersk.com>
33. Офіційні сайти компанії MSC. Mediterranean Shipping Company. URL: <https://www.msc.com>
34. Офіційні сайти компанії Hapag-Lloyd. URL: <https://www.hapag-lloyd.com>
35. Офіційні сайти компанії CEVA Logistics. URL: <https://www.cevalogistics.com>
36. Офіційні сайти компанії Evergreen Marine Corp. URL: <https://www.evergreen-marine.com>
37. Luchko Halyna, Duhin Oleh. The evolution of organizational management through shifting paradigms. Управління змінами та інновації No 13, 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-12>
38. Ефективність та KPI. URL: <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-personala-i-kpi-uvolit-otdyihayuschih-na-rabote>
39. Net Promoter Score Guide (NPS) URL: <https://www.medallia.com/net-promoter-score/>
40. Котляревський В.І. Організація діяльності судноплавних компаній. Одеса: МДУВК, 2020.

41. PwC. Digitalization and Automation in Logistics, Global Logistics Report, 2023.
42. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Стратегія розвитку морського транспорту України до 2030 року.
43. Кабінет Міністрів України. Концепція реформування морської галузі України, 2022.
44. Лизак, М., Материнська, О., & Гринів, Л. (2023). Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі управління. Цифрова економіка та економічна безпека, (8 (08)), 29-36. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-6>
45. Медвідь Л. І., Дідович О. О., Денисова І. А.. Цифрові інструменти управління ефективністю підприємств. Інвестиції: практика та досвід № 7 (2024): С. 167-172 URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.167>
46. Міжнародний журнал "Судноплавство" - International Shipping magazine. URL: <https://www.facebook.com/shippingwelcome/>
47. McKinsey & Company. (2022). Organizational agility in shipping: How to compete through flexible management. URL: www.mckinsey.com
48. Deloitte Insights. (2023). Digital transformation in shipping and logistics. URL: <https://www2.deloitte.com>
49. Корнєєва, І. А. Методи оцінки ефективності організаційних рішень на підприємстві. // Вісник економічної науки України. 2021. №1(38). С. 56–62.
50. Економіка підприємств водного транспорту: навч. посібник / за ред. В.Г. Коби. Київ: ТОВ: «СІК груп Україна», 2017. 468 с.
51. Сидоренко, Ю. В. (2021). Економічна ефективність впровадження PCS в українських портах. Харків: ХНАДУ.
52. Наталя Кошель. (2024). ROI та як порахувати рентабельність інвестицій. Аналітика. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-roi-ta-deporakhuvati-rentabel-nist-investitsiy/>

53. Міненерго України. Правила охорони праці на морському транспорті. Наказ № 119 від 26.03.2004 р.
54. Паньків, В. О. Охорона праці на морському транспорті: навч. посібник. Одеса: ОНМА, 2021. 216 с.
55. Ващенко, А. Г. Безпека життєдіяльності та охорона праці в морських умовах. Київ: Морський інститут, 2019. 198 с.
56. Інструкція з техніки безпеки під час вантажних операцій на контейнеровозах. Видавництво «Port&Ship Safety», 2020.
57. International Chamber of Shipping. Guidelines on Fire Safety and Containment on Container Ships. ICS, 2021.
58. Конвенція СОЛАС (SOLAS), 1974 р. Міжнародна конвенція про охорону людського життя на морі. ІМО (International Maritime Organization).
59. Международный кодекс по спасательным средствам (кодекс ЛСА). International Life-Saving Appliance Code (LSA-Code). URL: <https://profbook.com.ua/mezhdunarodnyi-kodeks-lsa>.
60. International Maritime Dangerous Goods Code (IMDG Code). International Maritime Organization, 2022 Edition. 3.
61. MARPOL 73/78 Міжнародна конвенція про запобігання забрудненню з суден. ІМО, Офіційний текст з Додатками I–VI.

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Організаційні моделі підвищення ефективності роботи судноплавних компаній» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

В першому розділі розглянуто організаційні моделі в управлінні підприємствами, досліджено особливості організації управління в судноплавних компаніях та визначено вплив організаційних моделей на ефективність діяльності судноплавних компаній.

В другому розділі проаналізовано світовий досвід організаційного управління в судноплавних компаніях, досліджено особливості організаційного управління в судноплавних компаніях України і проаналізовано організаційну модель компанії CMA CGM.

В третьому розділі обґрунтовано модернізацію організаційної моделі на прикладі CMA CGM та українських судноплавних компаній, вдосконалено організаційну модель управління в судноплавних компаніях України та розраховано економічну ефективність впровадження організаційних змін у судноплавній компанії.

Ключові слова: організаційна модель, судноплавна компанія, ефективність управління, інтегрована структура, морський транспорт, стратегічна трансформація, цифрова логістика.