

Очередько О. О.

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту та підприємництва
на морському транспорті
Азовського морського інституту
Національного університету «Одеська морська академія»*

Рибакін М. І., Хромінська Т. В.

*Азовський морський інститут
Національного університету «Одеська морська академія»*

Ocheredko Olena

*PhD of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department
of Management and Entrepreneurship on Sea Transport
Azov Maritime Institute of National University «Odessa Maritime Academy»
Rybakin Maksym, Khrominska Tetiana
Azov Maritime Institute of National University «Odessa Maritime Academy»*

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОЇ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

Анотація. У роботі пропонується модель управління для підприємств морського та річкового транспорту для підвищення рівня їхньої рентабельності. Автори акцентують увагу на управлінні підприємствами морегосподарського комплексу з метою забезпечення основного фокусу функціонування, тобто надання послуг із доставки. Отже, вони також можуть розглядатися як продукт економічної діяльності судноплавства. Морський транспорт є важливим чинником економічного розвитку кожної морської країни. Щодо поточної кризи морського судноплавства, то ключ до успіху кожної судноплавної організації, регіону та морської країни полягає в ефективності та безпеці морських служб. Вони визначаються високоякісним управлінням морським судноплавством як однією із підсистем транспорту загалом. Тому між системою управління та наданням послуг доставки є зв'язок, який базується на взаємодії всіх суб'єктів, які беруть участь у наданні морських послуг, включаючи судна, судноплавні компанії, порти, фрахтувальників, корабельних посередників, портові адміністрації, пілотів тощо, оскільки вони всі разом становлять інтегровану систему морського транспорту. Нині жорстка конкуренція між судноплавними компаніями на світовому ринку судноплавства робить послуги судноплавством ключовими для їх існування та майбутнього розвитку. Особливий акцент слід зробити на безпеці обслуговування та безпечній навігації загалом і належному управлінні ними, що приведе до значного скорочення кількості морських аварій за останні роки, захисту людських життів та збереження морських природних ресурсів.

Ключові слова: модель управління підприємствами, морський транспорт, підвищення рівня рентабельності підприємств морегосподарського комплексу.

Вступ та постановка проблеми. Сучасні дослідження морського транспорту вимагають постійної підтримки наукових досягнень, які ґрунтуються як на повсякденному вирішенні практичних проблем у галузі морського транспорту, так і на швидкому технічному та технологічному розвитку сучасних морських перевезень вантажів [1]. Тому ефективно спланована, організована та контрольована система морського транспорту є фундаментальним чинником, що визначає якість, безпеку та ефективність послуг морського транспорту.

З іншого боку, морське судноплавство є важливим чинником економічного розвитку та економічної системи кожної морської країни. Це складна стохастична система, яка включає якісну роботу та взаємодію з усіма іншими суб'єктами чи підсистемами морського транспорту.

Крім того, в поточній кризі морського судноплавства надзвичайно важливим має бути сучасний та логістичний підхід та концепція організації, управління, контроль та нагляд у здійсненні судноплавних послуг, які ґрунтуються на правових нормах, прийнятих законодавчими органами окремих держав та міжнародними морськими організаціями щодо оптимальних стратегій транспортних організацій та портів.

Загалом судноплавство є одним із найбільш інтернаціоналізованих видів діяльності у світовій галузі. Отже,

очікується, що морський транспорт матиме високий рівень ефективності, рентабельності та якості через те, що транспортуванню сприяє море, яке багате природними екосистемами. Отже, до судноплавства сьогодні не можна підходити лише з вузької національної позиції, потрібно виходити з більш широкого аспекту світового розвитку та міжнародної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем розвитку підприємств морського транспорту приділяється значна увага з боку таких науковців, як: В. Вінніков, К. Ільницький, В. Коба, С. Крижанівський, О. Лисий, В. Чекаловець та інші. Але поза їхньою увагою залишаються питання формування моделі ефективного управління підприємствами морського та річкового транспорту для підвищення їхньої ефективності та рентабельності. Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до розроблення моделі управління підприємствами морського транспорту з метою підвищення рівня їхньої рентабельності та подальшого сталого розвитку.

Результати дослідження. Інтеграція відносно ізольованих районів світу у світову спільноту та економіку відбувається стрімко, наприклад Китай та Індія за останні кілька років доволі швидко розширюють експорт своїх товарів та продуктів, що, з іншого боку, у 2004 році при-

звело до глобальної нестачі судів та тоннажу для вантажних перевезень. Управління якістю морських перевезень на рівні судноплавної компанії, регіону та загалом на рівні морської країни є важливою передумовою економічного розвитку.

Епоха бурхливого економічного та техніко-технологічного розвитку сучасного виробництва вимагає добре організованої та насамперед безпечної транспортної системи. Вивчення транспорту загалом включає вивчення окремих типів і систем, особливо його найважливішої частини: системи морського транспорту.

Отже, морський транспорт включає транспортування пасажирів та/або вантажів морем, що часто називають судноплавною торгівлею (морським транспортом), яка може бути пасажирським і вантажним транспортуванням. Теоретично вантажне перевезення є дуже широким терміном, що передбачає різні способи використання вантажних суден, тому існує кілька типів: трамп, лайнер і спеціалізоване перевезення. Кожен із цих видів перевезення вантажів працює відповідно до своїх операційних процесів і процедур контролю, якими керує та контролюється управління якістю транспортних компаній, а також контролюються компетентними державними установами та міжнародними організаціями з контролю за морським судноплаством. Морський транспорт включає фізичне перевезення вантажів із зони постачання до зони попиту на певні види вантажів разом з усіма видами діяльності, необхідними для підтримки та полегшення такого транспортування. Система морського транспорту включає три важливі компоненти, важливі для переміщення вантажів, такі як:

- стаціонарна інфраструктура, така як порти або термінали;
- транспортні засоби, такі як кораблі та баржі;
- організаційна система, необхідна для забезпечення ефективного та ефективного використання кораблів та нерухокої інфраструктури.

Однак реалізація послуг судноплавання передбачає низку комерційних заходів, наявність відповідної інфраструктури, процедур для судноплавних операцій, організаційних систем управління, таких як планування ресурсів підприємства чи інформаційна система, яка інтегрує всі операції та програми всередині судноплавної компанії чи організації. Ефективність доставки послуг визначається співвідношенням попиту та пропозиції на ринку судноплавання, а управління на морському транспорті використовує ринкові механізми у правилах співвідношення попиту та пропозиції. Наприклад, за останні кілька десятиліть було кілька випадків, коли попит на послуги судноплавання зростає, застоювався і знижувався.

Морську транспортну систему можна розглядати як складну стохастичну систему, що базується на взаємодії та управлінні її підсистемами – суднами, портами та вантажами. Процес управління системою морського транспорту становить набір певних процедур, що впливають на систему та її підсистеми з метою виконання поставлених завдань та цілей. Цілі системи в оперативному плані реалізуються через потік інформації, що регулює якість та безпечне переміщення суден та вантажів через порти та морські шляхи світу. Процеси, що відбуваються в системі морського транспорту, ґрунтуються на безперервному потоці інформації й одночасно посилюються як на їх контроль, так і на управління з метою досягнення оптимальної продуктивності судноплавних послуг.

Керуючи процесами в системі морського транспортування, результати діяльності координуються таким чином, щоб у будь-який час забезпечувати якість, ефективність,

швидкість, надійність та безпеку судноплавних послуг. Всі елементи морської транспортної системи можна розділити на кілька циклів, які відповідають фазам рейсу з порту А до порту Б.

Перший етап – це планування рейсу судна, він включає комерційні аспекти залучення суден, незалежно від того, чи є вони лайнерами, чи зайняті за орендою за часом, рейсом чи фрахтуванням. Важливими факторами, що визначають цей етап, є відстані між портами, види вантажів, тарифи на перевезення вантажів або лайнерів, ціна на паливо та вартість порту.

Другий етап – це здійснення рейсу, що включає навігацію у бік порту посадки, процес завантаження вантажу, морського судноплавання у бік порту розвантаження та вивантаження вантажу. На цьому етапі модель ефективного управління має важливе значення для остаточного результату аналізу подорожі або постою, але воно також передбачає хороше знання всіх відповідних факторів, що впливають на реалізацію плавання. Це можуть бути такі фактори в портах, як: швидкість роботи порту, розвиток портової інфраструктури, перевантаження портів тощо, фактори вантажу, або поводження з певними типами вантажів під час морського перевезення. Етап реалізації рейсу включає постійний управлінський контроль, що розглядається через ефективність та безпеку послуг із доставки, що регулюється застосуванням системи якості в судноплавному бізнесі та вимогами Кодексу ISM.

Третій етап є аналітичним і включає дослідження та аналіз усіх аспектів подорожі (аналіз після фіксації). На цьому етапі аналізуються фінансові результати рейсу, визначаються помилки, підсумовуються позитивні та негативні наслідки однієї навігації. Вищезазначений етап має важливе значення для майбутнього прийняття управлінських рішень керівного персоналу, а також для здійснення профілактичних та коригувальних заходів з метою покращення загального процесу морського транспорту.

Керування вищезгаданими етапами, які відбуваються в системі морського транспорту, є важливою передумовою оптимізації рейсів суден, операцій навантаження-розвантаження в портах та технічного обслуговування суден. Все це впливає на оптимальні послуги доставки, які водночас задовольняють інтереси клієнтів і транспортних клієнтів, а також принесуть позитивний фінансовий результат та підвищення рівня рентабельності для транспортної компанії. Транспортні послуги є економічними продуктами судноплавного бізнесу, їх якість та менеджмент передбачає знання економічної ситуації та економічних законів на світовому ринку.

Наприклад, такі економічні показники, як зростання світового виробництва та обсяги торгівлі, відіграють вирішальну роль на ринку транспортних послуг. Загалом існує позитивний зв'язок між зростанням світового виробництва та зростанням світової торгівлі. Існує позитивна залежність між зростанням морської торгівлі та зростанням світового виробництва. Зменшення зростання світового виробництва призвело до зменшення як експорту, так і імпорту.

З іншого боку, зростання світового виробництва спровокувало попит як на експорт, так і на імпорт [1]. Морський транспорт являє собою галузь послуг, яка має бути спроможна надавати якісні послуги пасажиром і вантажам, більше того, він має стати основою кожної транспортної компанії на конкурентному та змінному ринку судноплавання. Тому якість, ефективність та безпека є найважливішими факторами з погляду морського транспорту.

З іншого боку, морський транспорт характеризується потребою в діяльності та надійності, впливом на сві-

тову економічну систему, надзвичайно високою вартістю майна та можливою шкодою під час перевезення людей та/або вантажів. Більше того, судна в транспортній торгівлі дещо піддаються ризику морських аварій, викликаних людським фактором, технічними збоями, пошкодженням вантажу тощо. Це означає, що високоякісні послуги доставки вантажів та надійність і максимальна швидкість реалізації повинні забезпечувати певний ступінь запобігання та захисту від ризиків морських аварій. Якісні послуги доставки можна розглянути за кількома параметрами [2], такими як:

- надійність – здатність відповідально, точно та згідно з професійними стандартами виконувати узгоджену послугу. Це важлива вимога, особливо для користувачів сервісних лайнерів для вантажів, які вже продані та на які надано гарантії та імпортерські ліцензії. Тому дуже важливо доставити товар вчасно та в хорошому стані, оператор зобов'язаний точно визначити розклад навігації, і йому потрібно приділити особливу увагу під час завантаження та вивантаження пасажирів і вантажів;

- частота – цей фактор збільшує можливість продажу товарів у менших кількостях із коротшими інтервалами доставки;

- швидкість – важливий фактор для користувачів служб доставки або транспортних клієнтів, які хочуть продавати свої товари на певному ринку, дотримуючись встановлених дат прибуття в порти висадки;

- ціна – відрізняється у лайнерних та трампових перевезеннях. Галузь лінійного судноплавства використовує встановлені та опубліковані тарифні ставки, фіксовані на лінійних конференціях, але постачальники послуг трампового транспорту та користувачі послуг домовляються про ставку фрахту. На ці ставки впливають попит і пропозиція на транспортні площі на ринку вантажів, ціни на паливо, економіка окремих країн, рух товарів і вантажопотоків, політична ситуація в окремих країнах;

- впевненість – знання, професіоналізм та ввічливість морського та адміністративного персоналу та його здатність забезпечувати безпеку та впевненість;

- відчутність – постійне обслуговування та модернізація судноплавного флоту, суднів, навігаційного та комунікаційного обладнання, професійне навчання та постійне навчання та вдосконалення майстерності персоналу на судах і в судноплавних компаніях;

- привітність – індивідуальна увага до клієнтів;

- ідентифікація – готовність допомогти клієнтам за допомогою швидкого обслуговування.

Управління якістю – це процес, який визначає необхідні дії та керує ними для досягнення цілей якості в організації або в системі. Система управління якістю зараз використовується у всьому світі в усіх галузях промисловості, і сертифікація такої системи є цілком прийнятним способом довести поточним і потенційним партнерам, що продукт або послуга задовольнить вимоги з погляду якості.

Управління якістю охоплює основні процеси в організації або системі (продаж товарів або послуг, розроблення, закупівлю, виробництво чи поставку послуг, покращення) надання таких заходів для управління цими процесами в контрольованих умовах:

- опис процесу (введення/виведення, потік процесу, відповідальність);

- процес встановлення цілей на основі введення даних та інформації;

- вимірювання та моніторинг процесів за допомогою ключових показників;

- аналіз даних та звітування про успішність процесу;

- покращення процесу.

Добре розроблена та підтримувана система управління якістю у сферах послуг, таких як морський транспорт, має позитивний внесок у досягнення цілей бізнесу, що значно покращує:

- задоволеність та впевненість клієнтів – лояльність клієнтів, більш ефективні ділові відносини та співпраця, оперативна відповідь на ринкові можливості тощо;

- загальні результати та здібності – якість обслуговування та ефективність роботи, менша кількість невдач, помилок та ризиків ситуації, менші витрати, точніші дати доставки вантажу тощо.

Основна причина впровадження системи якості в судноплаванні – це мінімізація ризику аварій на морі. Міжнародна морська організація ІМО систематично відстежує морські аварії та втрати суден, збираючи дані про процедуру від її членів. На початку 90-х років вважалося, що близько 80% світових морських аварій та інцидентів були спричинені людським фактором. Однак більш точний аналіз причин аварій на морі у період 1981–1998 рр. показує, що частка людських помилок та організація роботи на борту становить близько 60% [3]. На Генеральній Асамблеї 1989 року ІМО прийняла Резолюцію ІМО.

Рішення про створення системи якості морського судноплавства було внесено змінами та доповненнями до Конвенції SOLAS 74 від 1995 року. У наступні роки запроваджується управління якістю системи в усіх аспектах морського судноплавства та судноплавних організацій, що позитивно вплинуло на якість та безпеку судноплавних послуг. Тож із рішенням про створення системи якості ІМО запровадила сертифіковану систему управління якістю: ISO 9001, ISO 17 021, стандарт QSCS.

ISO 9001 – це найбільш широко використовуваний міжнародний стандарт, який охоплює організацію всіх видів, розмірів та сфери діяльності, які брали участь у всіх галузях морської діяльності. Судноплавна компанія, що впроваджує ISO 9001, безпосередньо контролює та покращує якість транспортних послуг. Цей контроль охоплює всі аспекти підприємств та суден і ґрунтується на виявленні проблем, визначенні проблем, навчанні, профілактиці, впровадженні процедур, підготовці документації, внутрішніх кошторисах, усуненні невідповідності, поліпшенні загальної якості системи для повного задоволення клієнтів та користувачів транспортних послуг.

У липні 1998 р. Міжнародний кодекс безпеки управління для безпечної роботи суден та запобігання забрудненню (Кодекс ISM) був запроваджений та прийнятий Міжнародною морською організацією Резолюція ІМО. Кодекс ISM насамперед спрямований на забезпечення безпеки на морі, захист людських життів, запобігання забрудненню навколишнього середовища, особливо забрудненню моря та морського дна. Впровадження Кодексу ISM разом з його обслуговуванням та вдосконаленням є невід'ємною частиною управління кожною транспортною компанією.

Завдання кожної судноплавної компанії в Кодексі ISM – встановити чіткі процедури, плани та вказівки щодо важливих заходів на борту, пов'язаних із безпекою та запобіганням забрудненню моря та навколишнього середовища. Керівництво компанії також має забезпечити, щоб усі дії, спрямовані на безпеку, здійснювалися під наглядом Системи управління безпекою.

Особливо важливим завданням судноплавної компанії та її керівництва є визначення відповідних процедур щодо критичних ситуацій на борту. Такі випадки необхідно добре проаналізувати та задокументувати. Нижче наведені приклади критичних операцій на борту судна [4]:

- навігація в умовах густого туману та малої видимості;

- операції, які можуть спричинити раптову втрату маневреності судна;
- експлуатація в суворих погодних умовах;
- перевезення та зберігання небезпечних вантажів та отруйних речовин;
- завантаження палива на борт;
- операції з навантаження/розвантаження газу та хімікатів на автоцистернах;
- критичні ситуації в експлуатаційному комплексі судна.

Отже, судноплавна компанія повинна залучати сегмент управління ризиками до своєї моделі управління, забезпечуючи таким чином більш високий рівень якості послуг морського транспорту.

Відповідно до впровадження систем якості та коду ISM у морському судноплаванні, управління морським транспортом здійснюється за допомогою всіх аспектів морської політики [5]:

- судноплавні компанії впроваджують систему управління якістю та стандарти безпеки шляхом впровадження ISO та ISM Кодексу;
- порти впровадили ISO 9001 протягом 2004 року з метою контролю якості та безпеки навантажувально-розвантажувальних робіт;
- класифікаційні товариства розпочали свою діяльність у 1995 році із впровадженням систем управління, таких як ISO 9001, ISO 17 021, QSCS;
- засоби для навчання моряків запровадили систему менеджменту якості ISO 9001 у 2000 році;
- морська адміністрація держав-членів ІМО запровадила якість система управління з 2005 року. Відповідно до положень Паризького меморандуму 1982 р. Морська адміністрація впровадила систему контролю та перевірки суден морським транспортом (Контроль держави порту) – вони дотримуються технічних стандартів та складають кошторис систем управління на судах.

Висновки. Таким чином, управління на морському транспорті – це економічна діяльність, що зазнає сильної конкуренції, яка постійно змушує судноплавні компанії покращувати свої послуги та розвивати і модернізувати свій флот. При цьому чітка стратегія та модель управління в системі судноплавної компанії та система морської країни, заснована на концепції функціонального управління та логістики, повинна дати найкращі результати щодо ефективності та безпеки його послуги. Іншими словами, якість та безпека є основними вимогами користувачів морського судноплавання.

Спосіб організації, управління, операційна структура та діяльність у системі морського транспорту або під час судноплавання на рівні компанії, регіону чи окремої морської країни впливають на якість послуг морського транспорту.

Стабільна та добре організована система морського транспорту повинна встановлювати чітке бачення та економічні цілі, повинна знати робочі процеси та завдання в загальній системі та підсистемах суден, визначати точні процеси та процедури відповідно до міжнародних конвенцій та законодавства морських країн, щоб ефективно виконувати завдання повного задоволення користувачів.

Однією з найважливіших особливостей морського транспорту як складної системи є його гнучкість для адаптації до нових умов морського ринку, які особливо в цей момент глобальної економічної кризи та інтенсивної конкуренції вимагають швидкого, безпечного, якісного та ефективного транспортного обслуговування. Впровадивши систему якості ISO 9001 як найпоширеніший міжнародний стандарт та запровадивши код ISM у морському транспорті, можна мінімізувати ризик морських аварій, і в цьому досягається високий рівень якості та безпеки судноплавних послуг. Крім того, море як природна екосистема є основним та невичерпним ресурсом.

References:

1. Lun Y.H.V., Lai K.-H., Cheng T.C.E. (2010) Shipping and Logistics Management, Springer – Verlag London Limited, London, pp. 9–21.
2. Tauzović J. (1990) System theory, Maritime Faculty Kotor, Kotor, pp. 347–381.
3. Šundrica J., Roje D., Vulić N. (2010) The Impact of Quality and Safety Management System on Marine Environment Pollution and Ship Losses in Marine Industry, *Naše more*, vol. 57, no. 3–4, pp.113–120. Dubrovnik.
4. International Safety Management Code. URL: [http://en.wikipedia.org/ International Safety Management Code](http://en.wikipedia.org/International%20Safety%20Management%20Code).
5. World fleet statistics, Lloyd's Register-Fairplay Ltd. URL: <https://hec.lrfoundation.org.uk/archive-library/world-fleet-statistics>
6. World casualties statistics (1994–2009), Lloyd's Register-Fairplay Ltd.
7. Annual report 2018/2019., Croatian Register of Shipping.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МОРСКОГО ТРАНСПОРТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ИХ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В работе предлагается модель управления для предприятий морского и речного транспорта для повышения уровня их рентабельности. Авторы акцентируют внимание на управлении предприятиями морехозяйственного комплекса с целью обеспечения основного фокуса функционирования, то есть предоставления услуг по доставке. Следовательно, они также могут рассматриваться как продукт экономической деятельности судоходства. Морской транспорт является важным фактором экономического развития каждой морской страны. В связи с текущим кризисом морского судоходства ключ к успеху каждой судоходной организации, региона и морской страны заключается в эффективности и безопасности морских служб. Они определяются высококачественным управлением и морским судоходством как одной из подсистем транспорта в целом. Поэтому между системой управления и предоставлением услуг доставки есть связь, основанная на взаимодействии всех субъектов, участвующих в предоставлении морских услуг, включая: суда, судоходные компании, порты, фрахтователей, корабельных посредников, портовые администрации, пилотов и т. д., поскольку они все вместе составляют интегрированную систему морского транспорта. Сейчас жесткая конкуренция между судоходными компаниями на мировом рынке судоходства делает услуги судоходством ключевыми для их существования и будущего развития. Особый акцент следует сделать на безопасности обслуживания и безопасной навигации в целом и надлежащем управлении ими, что приведет к значительному сокращению количества морских аварий за последние годы, защите человеческих жизней и сохранению морских природных ресурсов.

Ключевые слова: модель управления предприятиями, морской транспорт, повышение уровня рентабельности предприятий морехозяйственного комплекса.

MODEL OF MANAGEMENT OF MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES TO INCREASE THEIR PROFITABILITY

Summary. The paper proposes a management model for sea and river transport enterprises to increase their profitability. The authors focus on the management of enterprises of the maritime complex in order to ensure the main focus of operation, the provision of delivery services. Therefore, they can also be considered as a product of economic activity of shipping. Maritime transport is an important factor in the economic development of every maritime country. Regarding the current maritime shipping crisis, the key to the success of every shipping organization, region and maritime country is the efficiency and safety of maritime services. They are defined by high-quality management of maritime shipping as one of the subsystems of transport in general. Therefore, there is a link between the management system and the provision of delivery services, which is based on the interaction of all entities involved in the provision of maritime services, including: ships, shipping companies, ports, charterers, ship brokers, port administrations, pilots, etc. As they all together constitute an integrated maritime transport system. The method of organization, management, operational structure and activities in the maritime transport system, or during navigation at the level of a company, region or individual maritime country, the ultimate goal of which is to influence the quality of maritime transport services. A stable and well-organized maritime transport system must establish a clear vision and economic goals, must know the work processes and tasks in the general system and subsystems of ships, it must define precise processes and procedures in accordance with international conventions and legislation of maritime countries user satisfaction. Currently, fierce competition between shipping companies in the global shipping market makes shipping services key to their existence and future development. Particular emphasis should be placed on service safety and safe navigation in general and their proper management, which will lead to a significant reduction in the number of marine accidents in recent years, protection of human lives and conservation of marine natural resources.

Key words: enterprise management model, maritime transport, increasing the level of profitability of maritime enterprises.