

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005:5:338

З. П. Двуліт¹, О. М. Тимошук², О. В. Левченко²
¹Національний університет “Львівська політехніка”,
²Державний університет інфраструктури та технологій

ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНИХ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ МІЖНАРОДНИХ МОРСЬКИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

<https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.001>

© Двуліт З. П., Тимошук О. М., Левченко О. В., 2021

Дослідження діяльності водного виду транспорту України у 2002–2020 рр. дало підстави констатувати, що в цьому періоді відбулися значні структурні зрушення у вантажообігу та обсягах перевезень, що свідчить про наявність серйозних системних проблем в управлінні. За умови збереження виявлених тенденцій національна економіка може втратити цю стратегічно важливу галузь. Недоліки в сфері міжнародних морських перевезень спричинені серед інших проблемами неефективного управління бізнес-процесами українських судноплавних компаній. Удосконалення бізнес-процесів цих компаній необхідно розглядати через призму сфери логістики, основними факторами розвитку якої є персонал та тенденції міжнародної торгівлі.

Ключові слова: бізнес-процес; вдосконалення; судноплавна компанія; управління; морські вантажні перевезення; вантажообіг; обсяги перевезень; міжнародна торгівля.

Постановка проблеми

Державна політика України у сфері водного транспорту, торговельного мореплавства, міжнародного судноплавства є одним із пріоритетних напрямів зовнішньої та внутрішньої політики нашої країни. У ст. 10 Кодексу торговельного мореплавства України [1] задекларовано, що нагляд за торговельним мореплавством на рівні держави здійснюється шляхом формування державної політики у сфері водного транспорту та контролювання міжнародних договорів. Терміном “торговельне мореплавство” у цьому документі позначено діяльність, яка пов’язана, серед інших, із перевезеннями вантажів із використанням суден. Діяльність судноплавних компаній являє собою комплекс взаємопов’язаних бізнес-процесів, на які впливають фактори мінливих внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Головна мета торговельного мореплавства, зокрема міжнародного, полягає у задоволенні потреб вантажовласників у морському перевезенні вантажів та забезпеченні ефективної роботи флоту. Вирішити завдання ефективного управління можливо, вивчаючи та аналізуючи стан діяльності та удосконалення бізнес-процесів сучасних судноплавних компаній. Розвиток сучасних судноплавних компаній істотно залежить від методів управління їх бізнес-процесами. Необхідно знайти такі рішення в сфері управління транспортними компаніями, які б дали змогу не тільки зупинити негативну тенденцію спаду обсягів перевезень водним видом транспорту України та його вантажообігу, яка простежується останніми роками, але й наростити їх обсяги.

Актуальність дослідження

В умовах ринкової економіки значна кількість судноплавних компаній конкурують між собою у боротьбі за максимальні прибутки в умовах жорсткої конкуренції. Конкурентні переваги лежать у площині організації роботи флоту, які визначаються передусім управлінською сферою діяльності судноплавних компаній. Оператори судноплавних компаній встановлюють з експедиторами та іншими учасниками логістичного ланцюга тактичну та стратегічну взаємодію для успішного виконання бізнес-процесів та підпроцесів. Логістичний цикл на контейнерній лінії є складовою частиною процесу в ланцюзі постачань. Він охоплює всі необхідні види діяльності, що виконуються в міжнародних транспортно-експедиторських фірмах, транспортних компаніях, компаніях із керування експортними операціями, у зовнішньоторговельних компаніях та представництвах, брокерських та агентських фірмах, компаніях із пакування товарів у експортно-імпортних операціях, морських портах тощо.

Формулювання мети та завдань статті

Метою дослідження є вивчення бізнес-процесів сучасних судноплавних компаній у сфері міжнародних морських вантажних перевезень. Завдання статті: дослідження тенденцій щодо обсягів перевезень водним видом транспорту України та його вантажообігу в 2002–2020 рр., розвитку морської галузі; ідентифікування основних бізнес-процесів судноплавних компаній, складових логістичного циклу на міжнародних судноплавних лініях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз досліджень і публікацій у сфері організації торгівлі на морі свідчить про існування різновекторних проблем сучасного морського торговельного лінійного судноплавства. Проблеми розвитку перевезень вантажів водним транспортом у міжнародному сполученні розглянуто у працях таких вчених, як Т. В. Болванська, С. В. Боричева, Ю. М. Германюк [2], Л. Л. Сотниченко [3].

Питання класифікації бізнес-процесів та напрямів їх розвитку висвітлено в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Дослідження в цьому напрямі здійснювали такі вчені, як Л. І. Чернобай, О. І. Дума [4], О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька [5], О. А. Біловодська [6], Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та інші [7].

Моделювання бізнес-процесів у діяльності судноплавних компаній здійснювали у своїх працях українські науковці Т. Л. Будорацька, І. Б. Трофименко [8], Т. О. Войченко [9], О. М. Тимошук, О. В. Данік, І. В. Трофименко [10] та інші.

У їхніх роботах розглянуто різні проблеми та недоліки в організації роботи судноплавних компаній в умовах глобалізації, кризових явищ в економіці та глобальних викликів сьогодення, серед яких:

- нестача кваліфікованих морських кадрів;
- приховані недоліки в організаційній, комерційній та операційній діяльності судноплавних компаній через недостатню підготовку берегового персоналу;
- низький рівень виконання розкладів руху торговельних суден, переважно через нестабільні погодні умови;
- високі експлуатаційні витрати торговельних суден через вартість бункера та високі портові витрати;
- надлишковий тоннаж через його необґрунтоване поповнення новими суднами й розподіл за напрямками робіт, а також через невідповідність експлуатованого тоннажу вимогам охорони навколишнього природного середовища;
- великі непродуктивні простоювання суден, особливо на фідерних лініях, через недостатню пропускну здатність причалів та неузгоджене подавання суден у порти різними судовласниками;
- неузгодженість темпів будівництва нових суден компаніями-конгломератами із динамікою міжнародної торгівлі за регіонами та неврахування необхідності використання наявного флоту;
- високий рівень забруднення атмосферного повітря (CO₂) суднами старої конструкції.

Також у роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників світової економіки та морської індустрії окреслено такі основні системні проблеми:

- стрибкоподібний розвиток міжнародної торгівлі в окремих регіонах і секторах ринку;

- нестабільність і низький рівень ставок фрахту;
- стрибкоподібні й необґрунтовані ціни на морські вантажоперевезення;
- висока вартість і низький рівень окупності капітальних вкладень у хаби та сучасний флот;
- непристосованість інфраструктури міжнародних портів та фідерних ліній до різкого зростання контейнеромісткості суден;
- недостатня міжнародна правова база для організації морських лінійних перевезень, особливо в частині логістики, конкуренції, створення тимчасових судноплавних об'єднань та захисту від піратства на морі тощо.

Виклад основного матеріалу

Морське судноплавство передбачає використання водних шляхів для руху торговельних суден із перевезення вантажів для задоволення потреб національної економіки України у транспортному забезпеченні. Стан сучасного українського судноплавства характеризується спадною загальною динамікою (рис. 1), а негативні явища, притаманні початку XXI ст., пояснюються впливом багатьох факторів.

Аналізування динаміки частки водного виду транспорту в загальному вантажообігу за всіма видами транспорту впродовж 18 років дало підставу для таких висновків:

1. Стосовно питомої ваги цього виду транспорту в 2019 р. зафіксовано найнижче значення – 1 %, натомість найбільше у 2006 р. – 3,9 %.
2. За досліджуваний період відбулися значні структурні зрушення у структурі вантажообігу. Так, частка вантажообігу водного виду транспорту зменшилася на майже 2,27 п.п. у 2019 р. порівняно з 2002 р.
3. Негативна тенденція показника свідчить про наявність серйозних системних проблем у цього виду транспорту.

Зазначимо, що для української економіки характерна нестабільна динаміка обсягів і вантажообігу в різних видів транспорту із помітною тенденцією до зменшення. Але найхарактерніша ця негативна тенденція для водного виду транспорту (рис. 2).

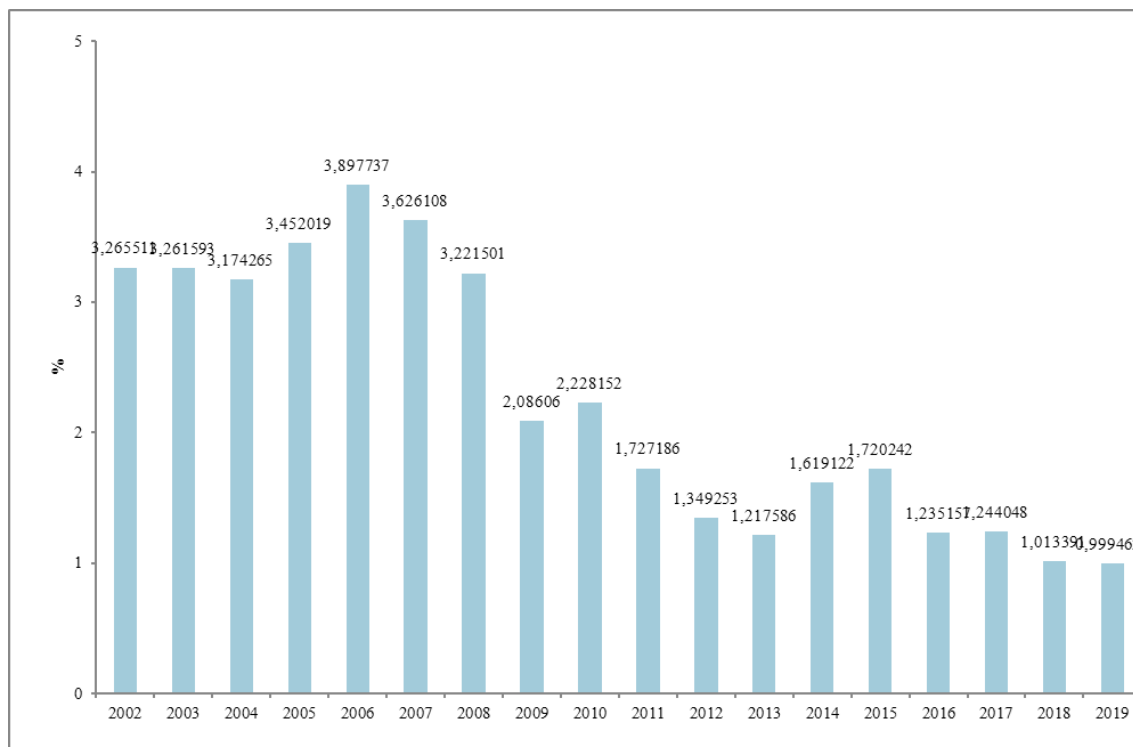


Рис. 1. Питома вага водного виду транспорту в загальному вантажообігу за видами транспорту в Україні в 2002–2019 рр., %

Джерело: розраховано за даними [11].

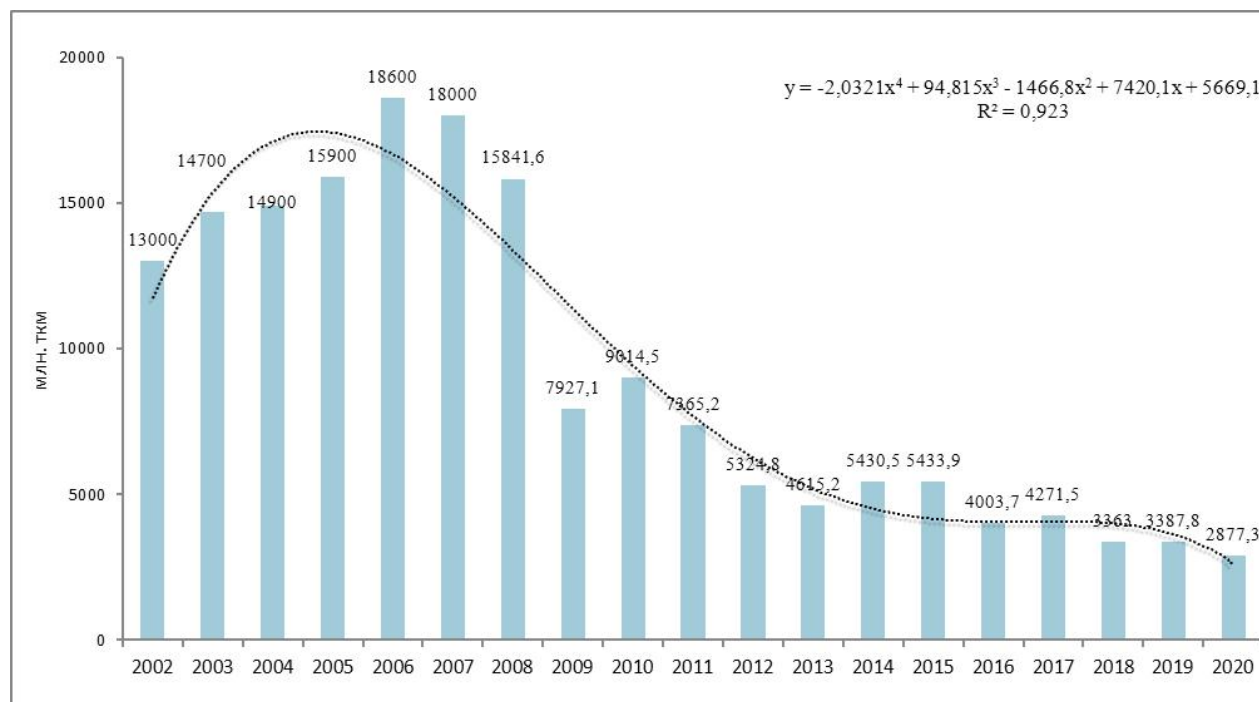


Рис. 2. Вантажообіг водного виду транспорту в Україні в 2002–2020 рр., млн ткм
Джерело: складено за даними [11].

Розглянувши показники вантажообігу водного виду транспорту в 2002–2020 рр., можна зробити певні висновки:

1. З 2002 р. до 2006 р. простежувалась тенденція до зростання показника.
2. Найбільше значення вантажообігу зафіксовано у 2006 р., найменше – у 2018 р.
3. За аналізований період вантажообіг водного виду транспорту зменшився майже на 78 % (із 13000 млн ткм у 2002 р. до 2877,3 млн ткм в 2020 р.).

4. Загалом підтверджена нестабільна динаміка із тенденцією до зниження.

Зіставлення двох показників із рис. 1 та рис. 2 дає змогу зробити висновок про їх асинхронність у часі, зокрема:

1. Зростання показника вантажообігу водного виду транспорту в 2003, 2004 та 2019 рр. відбувалося з одночасним зменшенням показника питомої ваги водного виду транспорту в загальному вантажообігу всіх видів транспорту за аналогічний період.

2. У 2017 р. значення показника вантажообігу водного виду транспорту зросло порівняно з попереднім 2016 р., проте частка цього виду транспорту в 2017 р. не змінилася і становила 1,24 %, як і в 2016 р.

За умови збереження виявлених тенденцій національна економіка може втратити цю стратегічно важливу галузь. Викладене вище свідчить про погіршення значення показників вантажообігу водного виду транспорту та його частки в загальному вантажообігу всіх видів транспорту України у 2002–2019 рр. Оскільки водний вид транспорту поділяється на морський та річковий, необхідно проаналізувати їх детальніше. Рис. 3 ілюструє щорічну зміну показника обсягів перевезених вантажів морським та річковим видами транспорту в 2002–2019 рр.

Динаміка обсягів перевезення вантажів морським та річковим видами транспорту характеризується такими особливостями:

1. Для морського та річкового виду транспорту характерні нестабільні тенденції за 18 досліджуваних років.

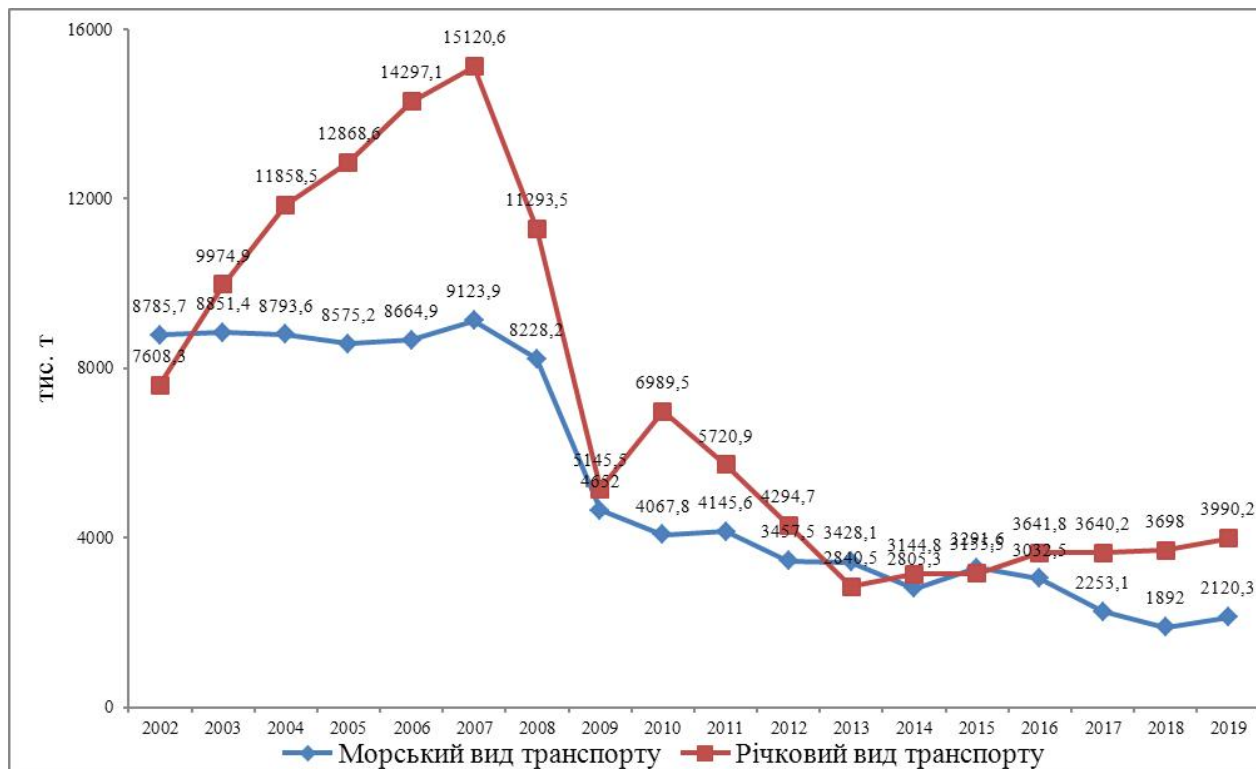


Рис. 3. Обсяги вантажів, перевезених морським та річковим видами транспорту в Україні в 2002–2019 рр., тис т

Джерело: складено за даними [11].

2. За аналізований період обсяги вантажів, перевезених морським видом транспорту, зменшилися на 75,87 % (з 8785,7 тис т в 2002 р. до 2120,3 тис т у 2019 р.), а річковим видом транспорту – на 47,55 % (з 7608,3 тис т в 2002 р. до 3990,2 у 2019 р.).

3. Загальне зменшення перевезень водним видом транспорту становило в досліджуваному періоді 62,73 %.

Отже, комплексний аналіз динаміки перевезень вантажів водним транспортом засвідчив, що саме для морських перевезень зазначені тенденції є найнегативнішими.

Морські судна в Україні класифікують за різними ознаками, які різняться залежно від цілей призначення чи дослідження. Залежно від форми договорів та регулярності рейсів виділяють різні види морських суден. Щодо ринку морських перевезень, то його поділяють на два види: лінійне та трампове судноплавство. Лінійне судноплавство забезпечує транспортування масових вантажів, серед яких нафтопродукти, зерно, вугілля, автомобілі, обладнання тощо, на нерегулярній основі. На відміну від трампового, лінійне судноплавство транспортує вантажі на регулярній основі зі стійкими вантажопотоками. Зазначимо, що такі перевезення можуть здійснюватися також декількома судноплавними компаніями [12].

Практичні рекомендації фахівців консалтингових компаній на основі досвіду вивчення аналогічних проблем у міжнародному контексті спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних із зменшенням обсягів перевезень та вантажообігу. Вони вказують на недоліки в управлінській діяльності судноплавних компаній, а саме: неефективне стратегічне та тактичне планування, нерациональне управління перевезеннями, допущення помилок в управлінні персоналом тощо. Тобто загалом наведені недоліки є наслідком певних деформацій у структурі та управлінні бізнес-процесами. Вирішення цих проблем ускладнюється тим, що сучасні транспортні компанії є складовими ланцюгів постачань. Наприклад, використання величезних, дорогих суден-контейнеровозів зумовлює необхідність узгодження дій судноплавної компанії зі всіма учасниками логістичного ланцюга.

Зауважимо, що вирішення основних проблем судноплавних компаній міститься у площині вдосконалення бізнес-процесів. З цією метою розглянемо детальніше їх види та класифікацію.

У теорії та практиці діяльності різних компаній виокремлюють різні бізнес-процеси, які зумовлені специфікою галузі. Загалом виділяють такі види бізнес-процесів:

- основні процеси діяльності компанії, спрямовані на створення додаткової цінності продуктів та послуг у процесі досягнення цілей діяльності трудового колективу компанії;
- допоміжні процеси, необхідні для виконання основних процесів, призводять до збільшення вартості продукції або послуги;
- проєктні процеси, спрямовані на досягнення стійкого становища компанії на ринку в довгостроковій перспективі за рахунок прибутку і позикових засобів;
- управлінська діяльність керівництва компанії, що стосується процесів, які забезпечують обґрунтування цілей і завдань діяльності трудового колективу компанії. Ця діяльність також приводить до додаткових витрат.

На нашу думку, найповніше охарактеризовано види бізнес-процесів у статті Л. І. Чернобай, О. І. Думи [4]. Автори виділили такі основні класифікаційні ознаки: за ознакою формування результату; за орієнтованістю бізнес-процесів; за місцем у ланцюгу формування вартості; за характером продукту; щодо клієнтів організації; за рівнем деталізації розгляду; за напрямком руху; за видами діяльності; за рівнем складності; залежно від напрямку діяльності; за функціональною ознакою тощо.

Наявні та нові недоліки в організації роботи морських вантажних лінійних перевезень України в сфері міжнародних морських перевезень спричинені проблемою управління на рівні судноплавних компаній унаслідок впливу факторів, відображених на рис. 4.

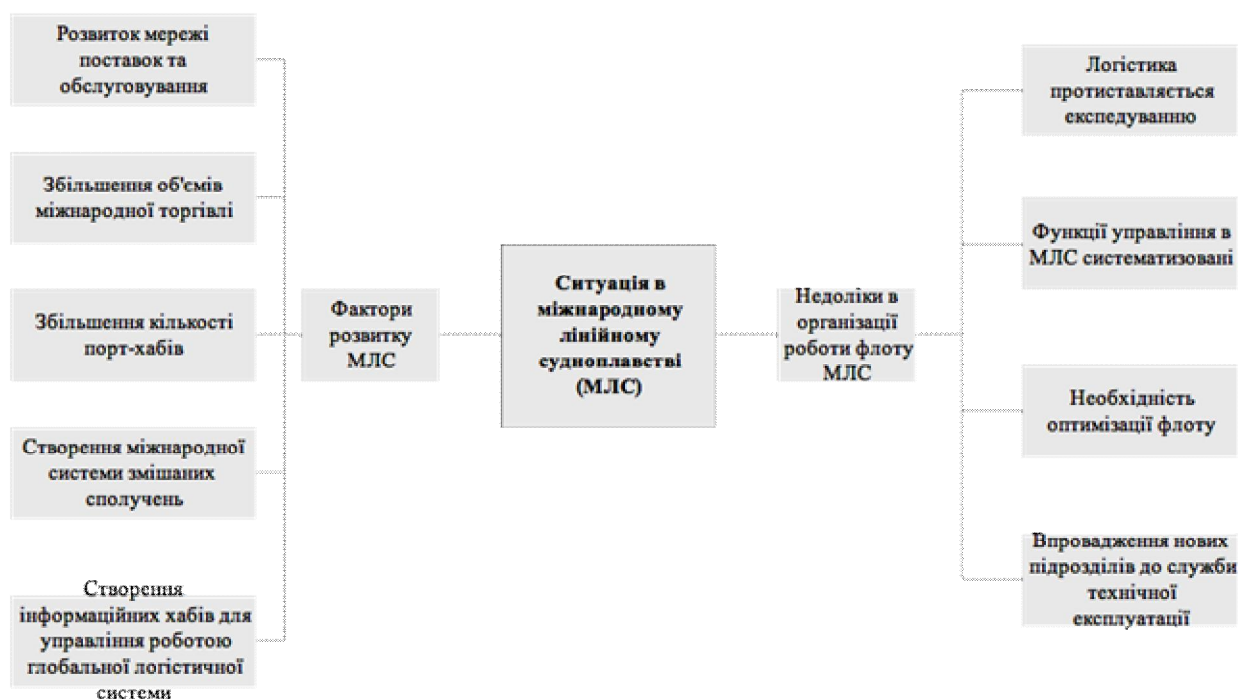


Рис. 4. Перспективи та проблемне поле українських морських перевезень у міжнародному лінійному суднопластві

Вочевидь, відсутність перспектив розвитку міжнародного лінійного судноплавства зводила б нанівець необхідність виправляти які-небудь недоліки в цій сфері бізнесу. Перспективи розвитку

морської індустрії стійкі, тому що обсяги міжнародної торгівлі зростають, а морська індустрія активно розвивається. Зростання попиту споживачів та вимоги ринку в умовах глобалізації сучасної економіки визначають тенденцію до зниження витрат у промисловості, торгівлі та сфері послуг, що зумовлює особливу увагу до транспортування, складування та збереження товарів. Безперервне зростання міжнародної торгівлі та зміщення її центра до тихоокеанського регіону, нестача енерго-ресурсів та прісної води, а також усе жорсткіша конкуренція та вимоги щодо охорони навколишнього середовища визначають такі тенденції розвитку морської індустрії:

- розвиток логістики як складової частини процесу виробництва і збуту товарів;
- перетворення судноплавних ліній на частину ланцюгів постачань у мультимодальних перевезеннях за єдиним контрактом;
- пошук рішень щодо доставки усіх вантажів “від дверей до дверей” за логістичним ланцюгом із використанням наскрізних перевізних документів;
- різке збільшення контейнероємності морських суден на океанських лініях;
- будівництво хабів та берегових перевантажувальних пристроїв для виконання вантажних операцій на мегасуднах;
- розвиток фідерних перевезень контейнерів;
- збільшення частки вантажів, перевезених у контейнерах;
- удосконалення судових силових установок у частині економії паливно-мастильних матеріалів та зменшення викидів CO₂;
- розширення мережі тренінгових центрів та поліпшення якості підготовки й підвищення рівня кваліфікації персоналу плавкладу;
- створення й розвиток інформаційних технологій, що враховують усі необхідні економічні та технічні показники, параметри й характеристики кожного судна, які забезпечують надходження даних у береговий офіс судноплавної компанії в динаміці (створення сучасної системи моніторингу та навігації);
- створення умов для безпечного судноплавства;
- консолідація багатонаціональних судноплавних компаній у союзи тощо.

Бізнес-процес судноплавної компанії – це сукупність взаємозалежних завдань і робіт, спрямованих на створення продукту або послуги для задоволення потреб їхніх клієнтів.

Бізнес-процеси судноплавних компаній зумовлені особливостями персоналу та процесами міжнародної торгівлі. Персонал судноплавних компаній, зосереджений в експлуатаційних підрозділах, надає комплекс послуг, що забезпечує переміщення вантажів і пасажирів із необхідним рівнем якості. Комплекс таких послуг описується множиною бізнес-процесів та представляє основні процеси діяльності судноплавної компанії.

Отже, врахування особливостей морських лінійних перевезень щодо здійснення ними бізнес-процесів дає можливість розглянути їх вдосконалення саме через призму логістичних процесів.

Своєю чергою, процес міжнародної торгівлі поєднується мережами постачань з виробниками, експедиторами, продавцями та споживачами. Чільними в глобальних ланцюгах постачань є кінцеві споживачі, тому що тільки вони створюють потребу в існуванні стійких мереж постачань. Міжнародну торгівлю забезпечує велика кількість компаній, що належать до сфери транспортно-експедиторської діяльності. Фахівці Міжнародної федерації експедиторських асоціацій “FIATA” стверджують, що транспортно-експедиторські компанії супроводжують близько 80 % обсягу світового вантажообігу [13]. Сьогодні експедиторська діяльність перетворилася на самостійну галузь транспортного процесу, що створює мережі постачань.

Експедиторські (логістичні) компанії функціонують з метою найефективнішої організації доставки вантажу незалежно від кількості та видів використаних транспортних засобів, маршрутів їх руху, перевантажувальних пунктів. Ця ефективність розглядається не тільки з погляду мінімізації витрат і часу на доставку вантажів, але й з позиції охорони навколишнього природного середовища.

Виділяють такі типи сучасних експедиторських компаній: “традиційні” експедитори-посередники, консолідатори, сухопутні експедитори, оператори експрес-доставки, авіаекспедитори та

морські експедитори. На міжнародному ринку існують дві принципові групи експедиторів, яких розрізняють за видами діяльності.

- перша група – прості посередники-агенти, що організують відправлення вантажів;
- інша група експедиторів-принципалів не тільки організовує збереження та відправлення вантажів, але й активно працює, забезпечуючи доставку “від дверей до дверей”.

За багатомісячний період торгівлі у міжнародній транспортно-експедиторській діяльності не склалися конвенції для забезпечення стандартизації формальностей і процедур. Щодо цієї проблеми немає імперативного міжнародного транспортно-експедиторського права. Проте ще в 1996 р. на міжнародній конференції в Каракасі затверджено типові правила FIATA, що регулюють експедиторську діяльність. У п. 2.1 цих правил введено поняття “експедиторські послуги”, що “означає будь-якого виду послуги, що відносяться до здійснення: перевезення, консолідації, збереження, складування, обробки і доставки товару адресату за призначенням, так само, як і надання допоміжних і консультаційних послуг, що відносяться до виконання робіт, перерахованих вище, включаючи послуги, пов’язані з митними формальностями, вирішенням податкових питань, декларуванням, забезпеченням страхування, з платежами, виписуванням документів, що стосуються товарів і їхнього перевезення” [13]. У цьому ж документі визначено відповідальність експедиторів, які є агентами або принципалами, що володіють власними транспортними засобами і видають власні перевізні документи. Експедитори, що виконують роль принципалів, – незалежні компанії типу Non-Vessel Owning/Operating Common Carrier (NVOCC), Multimodal Transport Operator (МТО) або гігантські судноплавні компанії, такі як Maersk Line, Harap-Lloyd, Evergreen та інші.

Морська транспортна логістика – складна та найдорожча частина універсального логістичного процесу. Здійснено декомпозицію логістичного процесу на вісім універсальних етапів (рис. 5).

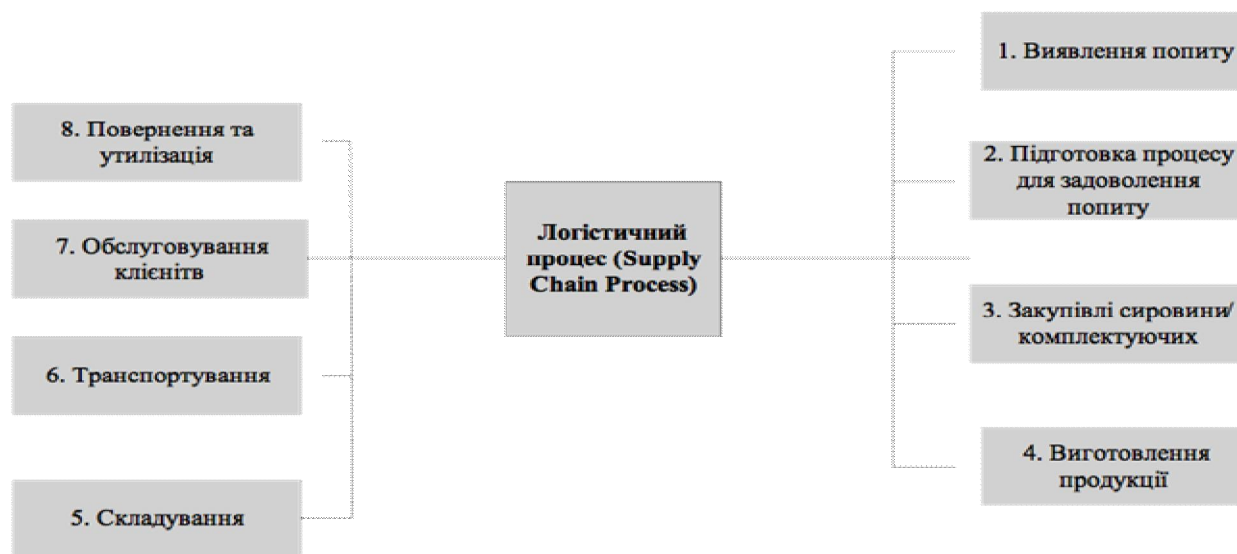


Рис. 5. Укрупнені бізнес-процеси загального логістичного ланцюга

Цикл логістичних процесів за кожним етапом багаторазово повторюється в каналах, через які сировина переміщується та переробляється на готову продукцію. Рух потоків матеріальних цінностей починається з видобування природних ресурсів у навколишньому середовищі аж до реалізації кінцевої продукції. Логістичний ланцюг постачань є інтегрованим. У ланцюзі поєднуються постачальники, виробники, дистриб'ютори і роздрібні торговці, що спільно беруть участь у процесі управління потоками сировини, матеріалів та готової продукції. Їх поєднують такі бізнес-процеси, як розроблення нових продуктів і послуг, маркетингові дослідження, операційні процеси, розподіл продуктів і послуг, об'єднання фінансових потоків, обслуговування клієнтів тощо. Багато з них оперують у різних країнах і забезпечують мультимодальні перевезення.

У логістичний цикл входять основні (рис. 6) та забезпечуючі (рис. 7) бізнес-процеси. Поділ процесів у логістичному циклі на основні та забезпечуючі зумовлений тим, що окремі процеси відбуваються в кожному логістичному каналі, а деякі використовуються тільки у визначених випадках, залежно від специфіки окремих організацій. Такі процеси, як транспортування та зберігання, спричиняють найбільшу частину витрат у ланцюзі постачань.

До забезпечуючих процесів, у морському логістичному циклі належать шість груп завдань, серед яких складування, контроль та підготовка до оброблення вантажів, навантаження та вивантаження, підготовка інформаційного забезпечення, взаємодія з учасниками процесу і забезпечення зберігання вантажів.

Міжнародні бізнес-процеси в глобальних логістичних системах забезпечує велика кількість учасників. Їх взаємодія пов'язана із виконанням значного обсягу специфічних завдань та робіт, що супроводжуються різноманітною інформацією й складним документообігом. До таких завдань належать: транспортування по суші й морем, навантаження і вивантаження, складування, митне очищення, брокерство, експедирування, аудит рахунку за фрахт, стягування плати за послуги, укрупнення партій вантажів, крос-докінг (приймання і відвантаження товарів і вантажів безпосередньо через склад, без розміщення у зоні довгострокового збереження), маркування, пакування, комплектація відправлень, консалтинг із партнерами тощо. Виконання цих завдань потребує чіткої взаємодії усіх учасників логістичного ланцюга.

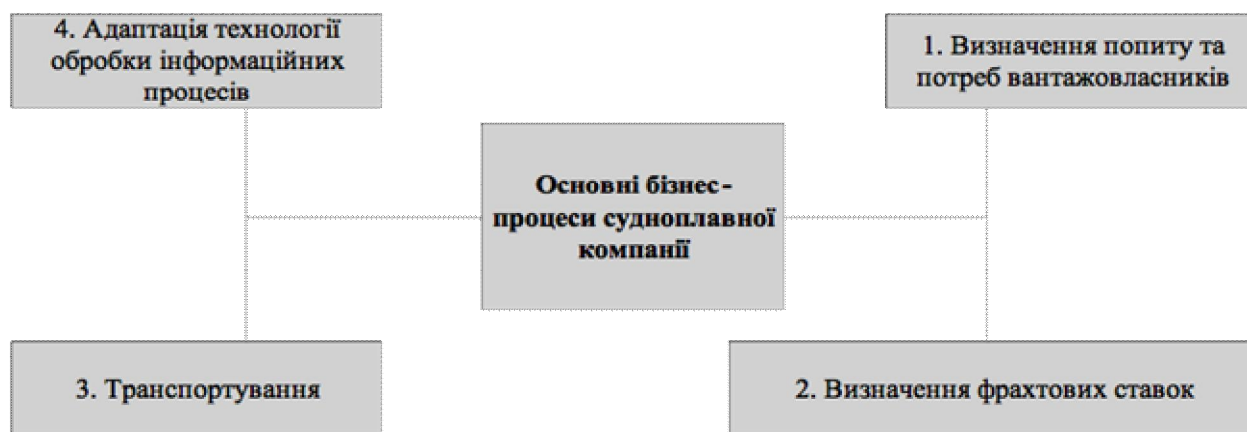


Рис. 6. Основні бізнес-процеси судноплавної компанії

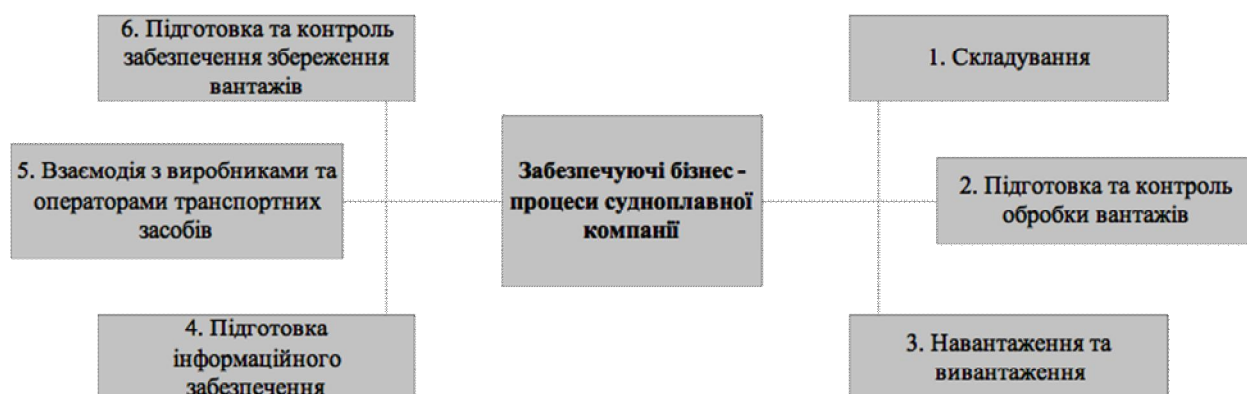


Рис. 7. Забезпечуючі бізнес-процеси судноплавної компанії

Узагальнену схему надання логістичних послуг на міжнародних судноплавних лініях подано на рис. 8.

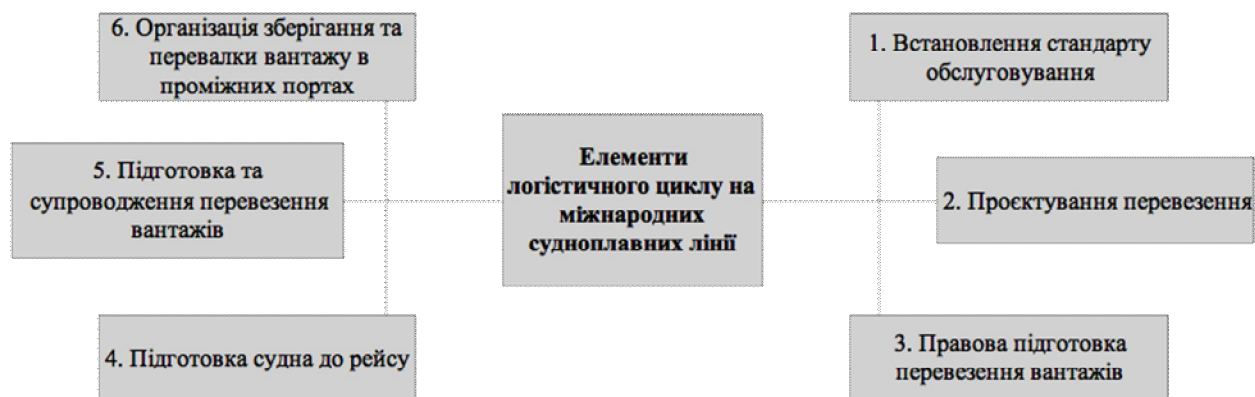


Рис. 8. Складові логістичного циклу на міжнародних судноплавних лініях

Оператори судноплавних компаній встановлюють з експедиторами та іншими учасниками логістичного ланцюга тактичну та стратегічну взаємодію для успішної реалізації бізнес-процесів та підпроцесів. Логістичний цикл на міжнародних судноплавних лініях є складовою частиною процесу в ланцюзі постачань. Він охоплює усі необхідні види діяльності, що виконуються у міжнародних транспортно-експедиторських фірмах, транспортних компаніях, компаніях з управління експортними операціями, у зовнішньоторговельних компаніях та представництвах, брокерських та агентських фірмах, компаніях з пакування вантажів у міжнародних перевезеннях тощо.

Висновки. Необхідність дослідження та удосконалення бізнес-процесів сучасних компаній пов'язана з розумінням факторів, які спонукають судноплавні компанії до пошуку оптимальних рішень щодо організації їхньої діяльності. До цих факторів можна зарахувати макроекономічні тенденції, конкурентну ситуацію, зміни в бізнес-стратегіях тощо. Врахування цих факторів та їх погодження із можливостями вдосконалення бізнес-процесів украї важливі для підтримки управління та розвитку судноплавної компанії. Удосконалення бізнес-процесів цих компаній необхідно розглядати через призму сфери логістики, основними факторами розвитку якої є персонал та тенденції міжнародної торгівлі.

Перспективи подальших досліджень. Дослідження та вивчення міжнародного досвіду в сфері управління бізнес-процесами та його впровадження в діяльності судноплавних компаній України дасть змогу певною мірою покращити тренди до зниження вантажопотоків та обсягів перевезень водним видом транспорту, які спостерігаються впродовж останніх років. Удосконалення управління бізнес-процесами судноплавних компаній сприятиме структурованості в сфері міжнародних морських вантажних перевезень, що безпосередньо впливатиме на ефективність діяльності водного виду транспорту.

Список літератури

1. Кодекс торговельного мореплавства України № 277/94-ВР від 09.12.94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Болванська Т. В., Боричева С. В., Германюк Ю. М. (2019). Дослідження динаміки зміни обсягів перевезення вантажів залізничним та морським транспортом у міжнародному сполученні Транспортні системи та технології перевезень, № 18. С. 16–22. URL: <https://doi.org/10.15802/tstt2019/182577>.
3. Сотниченко Л. Л. (2017). Дослідження напрямків розвитку судноплавних ліній провідних портів світу. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 34. С. 230–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_34_34. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.129178>
4. Чорнобай Л. І., Дума О. І. (2015). Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський нац. екон. університет; редкол.:

В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. екон. університету "Економічна думка", Том 22. № 2. С. 171–182.

5. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. (2009). Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: [монографія]. Європейський ун-т. К.: Вид-во Європейського ун-ту. 96 с.

6. Біловодська О. А. (2010). Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств [Текст]: монографія. Суми: Мрія-1/ 440 с.

7. Шемаєва Л. Г. (2009). Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія] / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та ін.]; Харківський нац. екон. ун-т. Харків: Вид-во ХНЕУ. 240 с.

8. Будорацька Т. Л., Трофименко І. Б. (2020). Моделювання бізнес-процесів морських перевезень./ Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, Том 31 (70), № 4. С. 133–138. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-47>.

9. Войченко Т. О. (2018). Моделювання бізнес-процесів як технологія планування витрат на паливно-мастильні матеріали в судноплавних компаніях. Ефективна економіка, № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6111>.

10. Тимошук О. М., Данік О. В., Трофименко І. В. (2017). Особливості планування в процесі управління судноплавною компанією. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони, № 3. С. 99–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo_2017_3_19.

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Офіційний сайт Військово-Морських сил Збройних сил. URL: <https://navy.mil.gov.ua>.

13. Міжнародна федерація експедиторських асоціацій FIATA. URL: <https://ameu.org.ua>.

References

1. Code of Merchant Shipping of Ukraine (1994). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accesses 3 Feb 2021).

2. Bolvanska, T. V., Borycheva, S. V. and Hermaniuk, Yu. M. (2019). Research of dynamics of change of volumes of transportation of cargoes by rail and sea transport in the international connection. *Transportni systemy ta tekhnologii perevezhen*, vol. 18. Available at: <https://doi.org/10.15802/tst2019/182577> (Accesses 5 Feb 2021).
<https://doi.org/10.15802/tst2019/182577>

3. Sotnychenko, L. L. (2017). Research of directions of development of navigable lines of the leading ports of the world", *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 34. Available at: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.129178> (Accesses 4 Feb 2021).

4. Chornobai, L.I. and Duma, O.I. (2015). Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model. *Zbirnyk naukovykh prats'. Ekonomichnyj analiz. Ternopil'skoho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 22, no. 2, 171–182.

5. Arefieva, O. V. and Lutska, T. V. (2009). *Biznes-protsezy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannya, konkurentnospromozhnist* [Business processes of enterprises in the service sector: factors, formation, competitiveness], Vyd. Yevropeiskoho un-tu, Kyiv, Ukraine.

6. Bilovodska, O. A. (2010). *Ekonomichne obgruntuвання reinzhynirynhu biznes-protseсів vyrobnychkykh pidpriemstv* [Economic substantiation of reengineering of business processes of production enterprises], Mriia-1, Sumy, Ukraine.

7. Shemaieva, L. H. and Bezghin, K. S. (2009). *Upravlinnia yakistiu biznes-protseсів na pidpriemstvi* [Quality management of business processes at the enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

8. Budoratska, T. L. and Trofymenko, I. B. (2020). Modeling of business processes of sea transportations. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. Seriya: Ekonomika i upravlinnia, vol. 31 (70), no. 4. Available at: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-47> (Accesses 4 Feb 2021).

<https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-47>

9. Voichenko, T. O. (2018). Business process modeling as a technology for planning the cost of fuels and lubricants in shipping companies. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6111> (Accesses 6 Feb 2021).

10. Tymoshchuk, O. M., Danik, O. V. and Trofymenko, I. V. (2017). Features of planning in the process of managing a shipping company. *Suchasni informatsiini tekhnologii u sferi bezpeky ta oborony*, vol. 3. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo_2017_3_19 (Accesses 3 Feb 2021).

11. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2021). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accesses 1 Feb 2021).

12. The official site of the Naval Forces of the Armed Forces (2021). Available at: <https://navy.mil.gov.ua> (Accesses 1 Feb 2021).

13. International Federation of Freight Forwarders Associations FIATA (2021).

**IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN MODERN SHIPPING COMPANIES
IN THE FIELD OF INTERNATIONAL SEA FREIGHT TRANSPORTATION**

© *Dvulit Z. P., Tymoshchuk O. M., Levchenko O. V., 2021*

In a market economy, there are a significant number of shipping companies that compete with each other and fight for maximum profits in a highly competitive environment. Competitive advantages lie in the plane of organization of the fleet, which relate mainly to the management of shipping companies. Operators of shipping companies establish tactical and strategic cooperation with freight forwarders and other participants in the logistics chain for the successful implementation of business processes and subprocesses.

The study of the water transport of Ukraine from 2002 to 2020 revealed that in this period there were significant structural changes in freight turnover and traffic, which indicates the presence of serious systemic problems in management. If current trends continue, the national economy may lose such a strategically important sector. The shortcomings in the field of international maritime transport are caused, among other things, by inefficient management of business processes of Ukrainian shipping companies.

The business process of a shipping company is a set of interdependent tasks and works aimed at creating a product or service to meet the needs of their customers. The business processes of shipping companies are due to the characteristics of staff and the processes of international trade. Thus, the personnel of shipping companies, concentrated in the operational units, provide a range of services that ensure the movement of goods and passengers with the required level of quality. The complex of such services is described by many business processes and represents the main processes of the shipping company.

Improving the business processes of these companies must be viewed through the prism of the field of logistics, the main factors in the development of which are staff and international trade trends. Research and study of international experience in the field of business process management and its implementation in the activities of shipping companies of Ukraine to some extent will improve the declining trends in freight traffic and water transport, which have been observed in recent years.

Key words: business process; improvement; shipping company; management; sea freight; cargo turnover; traffic volumes; international trade.