

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Управління соціально-економічною безпекою підприємства

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-21з
спеціальність: 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма: Менеджмент

Орлов О. В.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. доц. Чорна О.Ю.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу
_____ д.е.н., проф. Хандій О.О.



26 березня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОУ БАКАЛАВРА

Орлов Олександр В'ячеславович

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Управління соціально-економічною безпекою підприємства»
керівник роботи Чорна О.Ю., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «16» квітня 2025 р. №70/14

2. Строк подання здобувачем роботи «16» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління соціально-економічною безпекою підприємства; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ДП "Одеський морський торговельний порт".

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретико-методичні засади управління соціально-економічною безпекою підприємства, дослідження стану та аналіз діяльності ДП "Одеський морський торговельний порт", основні напрями удосконалення управління соціально-економічною безпекою підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Основні підходи до тлумачення поняття "економічна безпека підприємства", дослідження сутності соціальної та економічної безпеки, передумови забезпечення соціально-економічної безпеки великого підприємства, загальна характеристика ДП "ОМТП", динаміка основних показників господарської діяльності ДП "ОМТП", аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність ДП "ОМТП" (pest-аналіз), оцінка впливу військових дій на соціально-економічну безпеку ДП "ОМТП", консолідована карта існуючих пріоритетних інтересів ДП "ОМТП" як основного інструменту управління його соціально-економічною безпекою.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «26» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березень 2025 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2025 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2025 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2025 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2025 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2025 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2025 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2025 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2025 р.	виконано

Здобувач


 (підпис)

 Орлов О. В.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

 Чорна О.Ю.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 78, табл.8, рис.16

Соціально-економічна безпека, підприємство, морський порт, фінансова стійкість, управління ризиками, загрози, гармонізація інтересів, Одеський морський торговельний порт.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління соціально-економічною безпекою підприємства в сучасних умовах, із фокусом на специфіку функціонування стратегічного об'єкта транспортної інфраструктури – ДП "Одеський морський торговельний порт".

У роботі систематизовано ключові аспекти концепції соціально-економічної безпеки, визначено її місце у системі корпоративного управління та вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема в умовах воєнного стану. Проведено комплексний аналіз фінансових результатів та основних показників фінансової стійкості ДП "ОМТП" за період 2021-2024 років, що дозволило оцінити адаптивність та резильєнтність підприємства до кризових явищ. Визначено основні загрози соціально-економічній безпеці порту на макро-, мезо- та мікрорівнях, а також ідентифіковано об'єкти захисту.

Розроблено та обґрунтовано циклічну модель управління соціально-економічною безпекою, що включає етапи аналізу, планування, організації, впровадження, оцінки та мотивації. Запропоновано розширену консолідовану карту пріоритетних інтересів стейкхолдерів порту, що є критично важливим для гармонізації інтересів та подальшого розвитку. Надані висновки та рекомендації спрямовані на удосконалення управління соціально-економічною безпекою ДП "ОМТП", сприяння його сталому розвитку та зміцненню ролі в економіці України.

ABSTRACT

Orlov Oleksandr Viacheslavovych. Management of Socio-Economic Security of an Enterprise

Qualification work for bakalarya specialty 073 "Management", educational and professional program " Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

This Bachelor's thesis is dedicated to the study of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for managing the socio-economic security of an enterprise in modern conditions, with a focus on the specific functioning of a strategic transport infrastructure object – SE "Odesa Commercial Sea Port".

The paper systematizes key aspects of the socio-economic security concept, defines its place in the corporate governance system, and examines the influence of external and internal factors, particularly in the context of martial law. A comprehensive analysis of the financial results and key indicators of financial stability of SE "OCSP" for the period 2021-2024 has been conducted, which allowed for the assessment of the enterprise's adaptability and resilience to crisis phenomena. The main threats to the port's socio-economic security at macro-, meso-, and micro-levels have been identified, along with the objects of protection.

A cyclical model for managing socio-economic security has been developed and substantiated, including the stages of analysis, planning, organization, implementation, evaluation, and motivation. An expanded consolidated map of the port's stakeholder priority interests is proposed, which is critically important for the harmonization of interests and further development. The provided conclusions and recommendations are aimed at improving the management of socio-economic security of SE "OCSP", promoting its sustainable development, and strengthening its role in the economy of Ukraine.

Keywords: Socio-economic security, enterprise, seaport, financial stability, risk management, threats, harmonization of interests, Odesa Commercial Sea Port.

ЗМІСТ	6
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Ретроспективний аналіз підходів до визначення категорії "безпека підприємства"	8
1.2. Дефініції управління соціально-економічною безпекою підприємства	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ"	26
2.1. Характеристика підприємства та аналіз показників його господарської діяльності ДП "Одеський морський торговельний порт"	26
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування Одеського морського торговельного порту (ОМТП)	36
2.3. Оцінка соціально-економічної безпеки Одеського морського торговельного порту	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1 Принципові підходи щодо удосконалення соціально-економічною безпекою підприємства	54
3.2 Рекомендації щодо удосконалення соціально економічної безпеки ДП "ОМТП"	60
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

У контексті стрімкого розвитку глобальних ринків та зростаючих викликів сьогодення, що посилюють питання сталості та виживання, особлива увага приділяється соціально-економічній безпеці, зокрема великих підприємств. Теоретичне осмислення соціально-економічної безпеки як фундаментального аспекту забезпечення стабільного функціонування та розвитку великих підприємств виступає важливим кроком на шляху формування ефективних стратегій і механізмів управління.

Сучасні умови діяльності підприємств є доволі складними та небезпечними через наявність численних загроз. Джерела загроз дислокуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємств. Головною причиною виникнення загроз є незабезпечення економічних інтересів учасників ринкових і позаринкових відносин. Роль людського чинника в таких відносинах є провідною, а його вплив на функціонування підприємств може бути як позитивним, так і негативним. За таких умов однією з головних цілей діяльності підприємств має бути забезпечення їх соціально-економічної безпеки.

Виходячи зі сказаного, є підстави стверджувати про актуальність досліджень, що і обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Питання економічної безпеки висвітлювати Л. Абалкін, А. Архипов, Т. Білокінь, В. Білоус, М. Ващекін, С. Глазьев, Р. Дацків, Я. Жаліло, А. Кірієнко, Г. Козаченко, О. Ляшенко, В. Мунтіян, О. Новікова, Є. Олейніков, В. Паньков, Г. Пастернак-Таранушенко, І. Плетникова, Р. Покотиленко, В. Пономарьов, С. Пирожков, В. Савіна, В. Сенчegov, В. Тамбовцев, В. Шликов та інші науковці. Щодо проблем соціальної безпеки, то їх вивчення проводили Г. Башнянин, О. Білорус, Д. Богиня, Т. Васильців, В. Геєц, О. Давидюк, С. Дойл, Б. Данилишин, Л. Ільчук, В. Куценко, Е. Лібанова, Б. Мінін, О. Новікова, В. Паламарчук, Г. Пастернак-Таранущенко, Ю. Порохнявий, Л. Семів, В. Скуратівський, Л. Шевчук та інші вчені. Проте серед науковців не сформованого комплексного

бачення вирішення цієї проблеми. Одні пропонують створювати систему економічної безпеки, інші – соціальної.

Аналіз наявних публікацій у вітчизняній науці з проблематики соціально-економічної безпеки підприємства свідчить про відсутність системних концептуальних положень.

Об'єктом дослідження є соціально-економічна безпека підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних положень управління соціально-економічною безпекою підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є поглиблення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети у межах кваліфікаційної роботи бакалавра було вирішено наступні завдання:

досліджено теоретичні підходи до ретроспективного аналізу підходів до визначення категорії "безпека підприємства";

проаналізовано особливості дефініції управління соціально-економічною безпекою підприємства;

надано загальну характеристику підприємства та проаналізовано показників його господарської діяльності ДП "Одеський морський торговельний порт"

представлено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства;

проведено аналіз стану соціально-економічної безпеки ДП "Одеський морський торговельний порт";

сформульовано основні напрями удосконалення управління соціально-економічної безпеки підприємства;

розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління соціально-економічної безпеки ДП "Одеський морський торговельний порт".

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ретроспективний аналіз підходів до визначення категорії "безпека підприємства"

Будь-яка функціонуюча система, включно з підприємством, має внутрішню потребу в безпеці, що є однією з ключових умов її стабільного функціонування. Серед різноманітних аспектів безпеки, які досліджуються, економічна безпека підприємства нині посідає одне з центральних місць у наукових розвідках.

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених цій проблематиці, в сучасному науковому дискурсі досі відсутня єдина узгоджена позиція щодо сутності економічної безпеки. Дискусійними залишаються питання визначення її складових елементів, ідентифікації чинників впливу, а також розробки адекватних методів оцінки рівня економічної безпеки.

Розглянемо ключові ознаки безпеки в площині відображення різниці впливу ризиків і загроз.

Представлена структурно-логічна схема на рис. 1.1, ілюструє взаємозв'язок між викликами, ризиками, загрозами та ознаками соціально-економічної безпеки підприємства, є концептуальною моделлю для комплексного аналізу та управління його станом. Ця модель дозволяє розглядати безпеку не як статичний стан, а як динамічний процес, що ґрунтується на балансі між внутрішніми ознаками стійкості та зовнішніми дестабілізуючими чинниками.

Розглянемо представлену модель більш детально, так центральним елементом моделі є категорія "Безпека підприємства", яка декомпонована на шість ключових ознак:

здатність до розвитку: відображає потенціал підприємства до експансії та адаптації до змін, відносно змін зовнішнього і внутрішнього середовища;

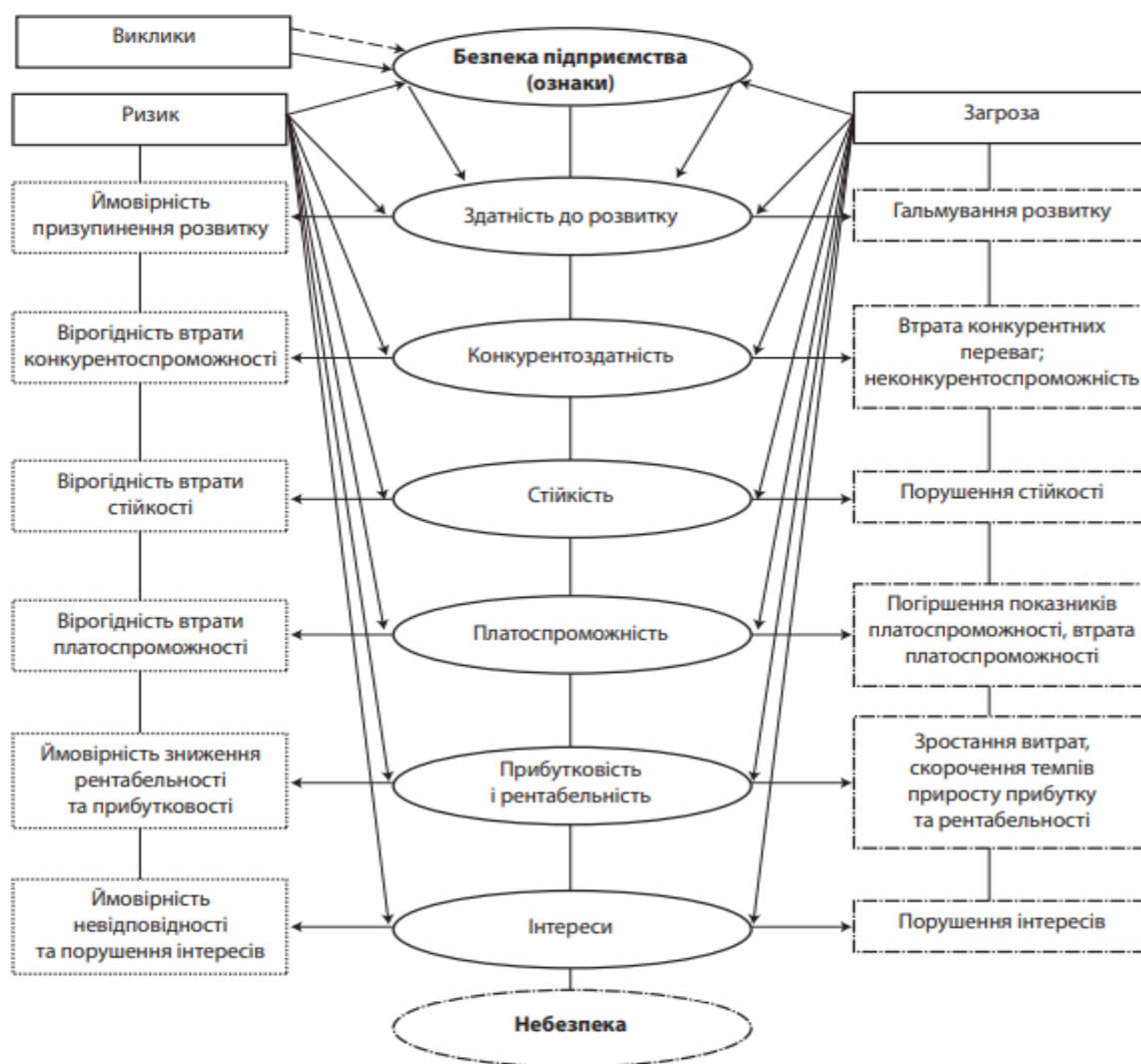


Рис. 1.1 Ключові ознаки стану безпеки в площині відображення різниці впливу ризиків і загроз

Конкурентоздатність: визначає його позиції на ринку відносно конкурентів.

Стійкість: характеризує здатність системи зберігати свою структуру та функції в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень.

Платоспроможність: свідчить про фінансову ліквідність та спроможність виконувати зобов'язання.

Прибутковість і рентабельність: відображає фінансову ефективність.

Інтереси: відображає ступінь реалізації цілей та очікувань стейкхолдерів.

Така декомпозиція дозволяє перейти від абстрактного поняття безпеки до конкретних, вимірюваних економічних, фінансових та організаційних показників.

2. Асиметричний вплив викликів та загроз. Модель чітко розмежовує первинні дестабілізуючі фактори на "Виклики" та "Загрози". Виклики, що ініціюють ризики, сприймаються як потенційна ймовірність настання негативної події (наприклад, ймовірність призупинення розвитку). Загрози, своєю чергою, є прямим, вже існуючим чи реалізованим деструктивним впливом, що веде до конкретних наслідків (гальмування розвитку, втрата конкурентних переваг). Ця асиметрія у визначенні впливів дозволяє формувати двокомпонентну стратегію управління:

Проактивну, спрямовану на мінімізацію ризиків через їх імовірнісну оцінку та превентивні заходи.

Реактивну, орієнтовану на нейтралізацію загроз та мінімізацію їхніх наслідків, коли вони вже впливають на систему.

3. Взаємозв'язок ознак та ризиків/загроз. Рисунок ілюструє чіткий причинно-наслідковий зв'язок: кожній ознаці безпеки відповідає свій специфічний ризик та загроза. Наприклад:

Ознаці "Здатність до розвитку" відповідає ризик ймовірності призупинення розвитку та загроза гальмування розвитку.

Ознаці "Платоспроможність" — ризик ймовірності втрати платоспроможності та загроза погіршення показників платоспроможності.

Ознаці "Інтереси" — ризик ймовірності невідповідності і порушення інтересів та загроза порушення інтересів.

Цей зв'язок є основою для побудови системи моніторингу та діагностики стану безпеки. Відхилення фактичних показників від цільових значень в будь-якій з цих сфер сигналізує про реалізацію відповідного ризику або загрози.

4. Інтеграція до категорії "Небезпека". Логічним завершенням негативного впливу ризиків і загроз, що охоплюють усі шість ознак, є стан "Небезпека". Це сукупний результат реалізації ризиків та загроз, що призводить до системного

збою. Вона є інтегральним показником, що відображає критичний стан підприємства, коли всі або більшість його функціональних аспектів (платоспроможність, стійкість, прибутковість) зазнають суттєвих деформацій.

Отже, представлена концептуальна модель є потужним аналітичним інструментом для управління соціально-економічною безпекою підприємства. Вона не лише категоризує фактори впливу, але й встановлює чіткий причинно-наслідковий зв'язок між ними та ключовими функціональними ознаками підприємства

Отже, безпека щільно пов'язана з ризиками, викликами, умовами, невизначеністю, загрозами, точніше, з їх відсутністю, тому слід розібратися з їх сутністю. Пошук площини гарантування безпеки спричинив потребу в уточненні та розмежуванні понять, що її формують. З'ясовано, що виклики можуть спричинити або не спричинити зміни, які матимуть або позитивні (за певних умов), або негативні зрушення. Виклик не завжди переходить у ризик, який є ймовірністю появи змін і перетворення їх на реальну дію в результаті появи загроз, що порушують безпеку та рухають підприємство до переходу у стан небезпеки. Дія ризику та загрози різняться.

Так, розглядаючи ключові ознаки підприємства, можемо припустити, що їх дія, відповідно до ознак, співвідноситься таким чином (ознака безпеки – ризик – загроза):

здатність до розвитку – ймовірність призупинення розвитку – гальмування розвитку;

конкурентоспроможність – вірогідність втрати конкурентоспроможності – втрата конкурентних переваг; неконкурентоспроможність;

стійкість – вірогідність втрати стійкості – порушення стійкості;

платоспроможність – вірогідність втрати платоспроможності – погіршення показників платоспроможності – втрата платоспроможності;

З огляду на це, в рамках даного дослідження було проведено комплексний аналіз існуючих підходів до трактування поняття "економічна безпека підприємства". На основі вивчення та узагальнення наявних у сучасній

економічній науці тлумачень, було систематизовано ключові підходи до розуміння цієї категорії, що представлено на Рис. 1.2



Рис. 1.2 Основні підходи до тлумачення поняття "економічна безпека підприємства"

У сучасних наукових колах існує декілька концептуальних підходів до визначення економічної безпеки. Її часто трактують як:

Стан захищеності підприємства від потенційних загроз.

Оптимальне використання корпоративних ресурсів.

Ступінь гармонізації інтересів суб'єктів у часі та просторі.

Незважаючи на домінування першого підходу — трактування безпеки як стану захисту від загроз — наше дослідження виявило, що ключовою причиною виникнення загроз є неузгодженість інтересів між різними сторонами. Це

стосується як внутрішніх суб'єктів (співробітники, акціонери, менеджмент), так і зовнішніх (партнери, конкуренти, держава, споживачі).

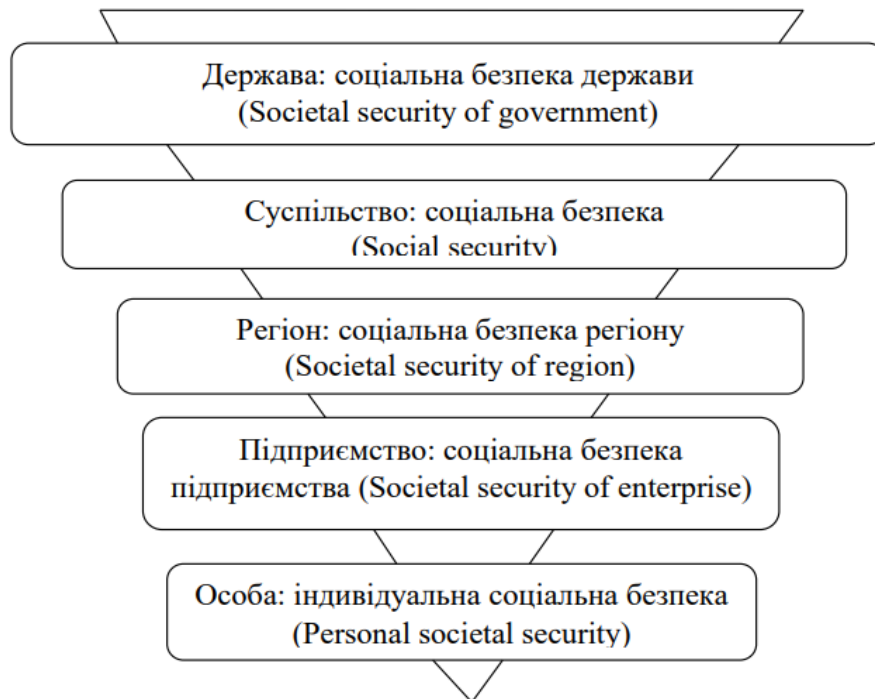
Гуру економічної безпеки трактують її як стан захищеність від негативного впливу загроз і ризиків, а також спроможність вчасно усунути ці ризики або адаптуватись до наявних умов. Ми будемо вважати що, у трактуванні зовсім не враховуються фактори внутрішнього середовища, проте вони особливо сьогодні стають вагомим чинником потенційних загроз. Безбожний В трактує економічну безпеку як захищеність його науково-технічного та виробничого і трудового потенціалу від ризиків [12].

Зокрема, деякі дослідники, фокусуючись виключно на захищеності окремих компонентів потенціалу підприємства, ігнорують ширший спектр операційної діяльності. Такий підхід є істотним недоліком. Адже безпека порту – це не лише збереження його активів чи виробничих потужностей, а й безперервність процесів, ефективність управління та стійкість у динамічному середовищі.

Так, дефініція І. Плетникової, що визначає економічну безпеку як "стан захищеності діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до наявних умов, які не впливають негативно на його діяльність" [15, с. 7], виявляється занадто вузькою для потреб ДП "ОМТП". Вона, хоча й акцентує на адаптивності, не дає чіткого уявлення про фінансову життєздатність порту, його операційну ефективність та, що надзвичайно важливо, можливості для майбутнього розвитку. Для Одеського порту, який функціонує в умовах значних зовнішніх (військових, геополітичних) та внутрішніх (інфраструктурних, кадрових) викликів, розуміння лише "відсутності негативного впливу" є недостатнім. Потрібен чіткий критерій успішності.

Основу соціальної безпеки становить «захищеність життєво важливих інтересів людини, громадянина, суспільства, за якої забезпечуються соціальний прогрес та економічний розвиток, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам у соціальній сфері, зокрема у сфері соціальної політики та пенсійного

забезпечення, міграційної політики, охорони здоров'я, освіти, культурного розвитку населення тощо».



У правовому полі України немає офіційного визначення категорії «соціальна безпека». Ми будемо використовувати поняття «соціальна безпека» як - стан захищеності людини, сім'ї, народу; їх цілей, ідеалів, цінностей і традицій, способу та рівня життя і культури; стійке необхідне та достатнє заохочення, розвиток права й обов'язків людини та основних свобод для всіх незалежно від раси, статі, мови і релігії.

Інтегроване поняття соціальної безпеки включає: стан і можливості захищеності соціальних інтересів людини, суспільства, держави від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз соціальній та національній безпеці; гарантії правового та інституціонального захисту інтересів суб'єктів соціальних відносин (людини, соціуму та держави) від загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, що забезпечуються за рахунок попередження соціальних ризиків (загроз, небезпек) та пом'якшення їх наслідків. Соціальна безпека створює умови для безпечного розвитку суспільства, визначає пріоритети соціальної політики та є складовою національного ресурсу, багатства нації і держави. Суб'єктами соціальної безпеки є органи законодавчої влади, центральні й місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання та

громадяни. З макроекономічної точки зору соціальна безпека являє собою систему управління соціальними ризиками для компенсації шкоди, зменшення або запобігання їх впливу на державу, суспільство та громадян. Як соціально-економічна категорія соціальна безпека охоплює відносини щодо перерозподілу національного доходу з метою забезпечення визначених соціальних стандартів життя для кожної людини в умовах дії соціальних ризиків.

У контексті військового конфлікту, забезпечення соціально-економічної безпеки порту становить собою багатоаспектну проблематику, що вимагає глибокого наукового осмислення та системного підходу. Цей феномен виходить за межі суто фізичної стійкості інфраструктурних об'єктів, охоплюючи широкий спектр заходів та умов, спрямованих на підтримання стабільного функціонування портового комплексу, мінімізацію деструктивних впливів військових дій та збереження його потенціалу для ефективного повоєнного відновлення.

Насамперед, критично важливим є аспект фізичної безпеки та стійкості інфраструктури. Це передбачає не лише розробку та імплементацію комплексних систем протиповітряної та протидиверсійної оборони, але й інженерний захист ключових елементів портового господарства – доків, складських приміщень, перевантажувального обладнання, енергетичних та навігаційних систем.

Другим ключовим компонентом є економічна стабільність та функціональність. В умовах військового конфлікту порт мусить забезпечувати безперервність логістичних ланцюгів, адаптуючись до змінених пріоритетів вантажопотоків, зокрема, надаючи перевагу військовим або гуманітарним вантажам. Фінансова стійкість портових операторів є запорукою їхньої життєздатності, що може бути підтримана через державні гарантії, механізми компенсації збитків та залучення міжнародної фінансової допомоги.

Третій аспект стосується соціальної стабільності та збереження людського капіталу. Захист та безпека персоналу порту є пріоритетом, що включає організацію евакуації, надання притулків, психологічну підтримку та медичне

обслуговування. Запобігання відтоку кваліфікованих спеціалістів, збереження робочих місць та, за необхідності, перекваліфікація персоналу для виконання нових завдань є критично важливими для підтримання операційної спроможності порту. Підтримка високого морального духу та мотивації працівників, усвідомлення ними стратегічної важливості їхньої праці для національної оборони та економіки є невід'ємною складовою соціальної безпеки.

Серед основних викликів та ризиків слід виділити прямі військові дії (обстріли, ракетні удари, мінування акваторії), морську блокаду, кіберзагрози, масовий відтік кваліфікованих кадрів, економічну стагнацію та екологічні наслідки військових дій. Таким чином, забезпечення соціально-економічної безпеки порту під час війни є багатогранним завданням, що вимагає інтегрованого підходу, тісної взаємодії державних органів, військового командування, приватного сектору та міжнародних партнерів для ефективного управління ризиками та створення умов для швидкого повоєнного відновлення.

Для ДП "ОМТП", в умовах війни та післявоєнного відновлення, економічна безпека має бути визначена значно ширше. Вона повинна охоплювати не тільки захист від загроз і адаптацію, а й активну здатність генерувати доходи, підтримувати високий рівень операційної ефективності, забезпечувати соціальний захист персоналу, та мати потенціал для стратегічного розвитку та модернізації, навіть в умовах нестабільності. Саме такий комплексний підхід дозволить порту не просто виживати, а й бути рушійною силою економічного відродження України.

Найбільше імпонує дослідження Г. Козаченко і колективу авторів СНУ ім. В. Даля ці вчені приділяють дуже велику увагу інтересам і є прихильниками гармонізаційного підходу, саме вони тлумачать економічну безпеку підприємства як міру гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ними суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства [38, с. 106].

Забезпечення економічної безпеки Державного Підприємства "Одеський Морський Торговельний Порт" (ДП "ОМТП") у поточному, надзвичайно

складному, військовому та повоєнному контексті виходить далеко за межі традиційного фокусу на зовнішніх взаємодіях. Ми переконані, що для досягнення справжньої стійкості та здатності до розвитку, економічні інтереси мають бути гармонізовані не лише з ключовими суб'єктами зовнішнього середовища, такими як вантажовласники, уряд, міжнародні партнери та конкуруючі порти, а й нерозривно поєднані з інтересами внутрішніх стейкхолдерів та внутрішнім потенціалом самого підприємства.

В умовах, коли зовнішнє середовище є вкрай непередбачуваним (морська блокада, ракетні обстріли, зміна глобальних логістичних ланцюгів), внутрішня єдність та ефективне використання ресурсів стають вирішальними. Це означає, що інтереси керівництва, профспілок, докерів, інженерно-технічного персоналу, а також адміністративних підрозділів повинні бути не просто враховані, а активно узгоджені та інтегровані у єдину стратегію.

У сучасних наукових дослідженнях економічна безпека розглядається переважно як стан захисту суб'єкта господарювання від загроз, як оптимізація використання корпоративних ресурсів, або ж як міра гармонізації інтересів підприємства у часі та просторі. Хоча концепція захисту від загроз залишається домінуючою, проведені дослідження виявляють, що основною причиною виникнення цих загроз є неузгодженість інтересів між суб'єктами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Зважаючи на це, в даній роботі пріоритетним є гармонізаційний підхід до тлумачення поняття "економічна безпека підприємства". У межах цього підходу пропонується розглядати гармонізацію та взаємоузгодження інтересів, зокрема великих промислових підприємств, як ключовий механізм досягнення компромісу та, відповідно, забезпечення їхньої стабільної та безпечної діяльності.

1.2 Дефініції управління соціально-економічною безпекою підприємства

Діяльність підприємств перебуває під впливом ряду чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які несуть в собі певні ризики та небезпеки. З

метою уникнення їхнього негативного впливу, оперативного реагування на виклики середовища функціонування необхідно формувати відповідну систему управління соціально-економічною безпекою підприємства.

Для розкриття сутності наукової категорії «управління соціально-економічною безпекою підприємства» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють.

Загалом поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці. Визначення, які наведено в табл. 1.2, не вичерпують усієї багатоманітності підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують увагу на основних концептуальних положеннях її змісту.

Так, колектив авторів на чолі з Г.С. Одинцовою наводить двадцять визначень відповідної категорії, які класифікуються за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб'єктнооб'єктна [5, с. 8–9]. Слід зауважити, що проблемним у наукових колах є співставлення понять «управління» та «менеджмент». Багато науковців у сфері управління знаходяться у процесі формулювання власного погляду на визначення відмінностей у зазначених поняттях. Загалом у сучасній науковій літературі склалося два основних підходи до визначення сутності зазначених понять. Перший підхід полягає у тому, що деякі дослідники ототожнюють ці поняття (Б.З. Зельдович [7, с. 9], З.П. Румянцева, М.А. Саломатін, Р.З. Акбердін [22, с. 13] та ін.). Прихильники другого підходу розмежовують дані категорії та загалом вважають, що «управління» є ширшим поняттям, ніж «менеджмент» (В.О. Кравченко [23, с. 6]. Таким чином, категорія «управління» охоплює значно більшу кількість об'єктів та явищ, а власне менеджмент виникає та проявляється у соціальній сфері.

Дослідники пропонують різноманітні підходи до класифікації факторів економічної безпеки підприємства. Так, Єпіфанова І. та співавтори [8] наголошують на критичній залежності економічної безпеки від джерел фінансування, достатньої кількості та якості персоналу, а також обсягів

інтелектуальних та інформаційних ресурсів. Вони умовно поділяють ці фактори на три ключові групи: інтелектуальні, фінансові та інформаційні.

Натомість, Мосцевенко К. [7], застосовуючи функціональний підхід, виокремлює шість взаємодіючих груп факторів, що впливають на систему економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності: економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні. Ми погоджуємося, що функціональний розподіл факторів є доцільним, оскільки він дозволяє оперативно здійснювати їх аналіз та оцінку.

Наявне розмаїття змісту категорії «соціально-економічна безпека» стосовно різних об'єктів не можна пояснити навіть застосуванням контекстного підходу при формуванні терміносистеми економічної безпекології.

Соціально-економічна безпека організації, на наш погляд, репрезентує собою синтетичну, емерджентну категорію, що інтегрує в собі економічну та соціальну складові, де цілісне є якісно відмінним від простої суми його складових.

Забезпечення соціально-економічної безпеки на субрегіональному та мікрорівнях, особливо щодо її соціальної компоненти, роль держави набуває визначального значення як інституційного актора та регулятора. Це проявляється в ініціюванні та імплементації інституційного забезпечення соціального благополуччя громадян регіонів та працездатних контингентів організацій. Держава виступає гарантом захисту їхніх фундаментальних прав та інтересів, створюючи при цьому організаційно-економічні механізми, які операціоналізують ці інституції. Фундаментальною основою таких процесів має бути принцип взаємоузгодженості та укомплектованість інтересів між трьома ключовими акторами: державою (як макроекономічним суб'єктом), регіонами (як мезорівневими структурами) та підприємствами (як мікроекономічними одиницями). Ефективна дія цих механізмів, у свою чергу, має забезпечити синергетичний ефект, що трансформується у підвищення соц.-економічної безпеки на кожному щаблі ієрархії національної соціоекономічної системи.

Таблиця 1.1

Дослідження сутності соціальної та економічної безпеки

Автор/джерело	Соціальна безпека	Автор/джерело	Економічна безпека
Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	це такий стан розвитку держави, при якому держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз [3].	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	це такий стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз і здатний задовольняти потреби особи, сім'ї, суспільства та держави [3]
О. О. Беляєв, М. І. Діба, В.І. Кириленко	це надійна захищеність життєво важливих інтересів соціальних суб'єктів [4].	В.О. Гончарова	такий стан національної економіки, за якого зберігається стійкість і здатність до несприятливих умов розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів[13, с. 18]
О. Новікова	стан захищеності соціальних інтересів особи і суспільства від впливаючих на них загроз національній безпеці, наголошуючи при цьому, що стан безпеки є наслідком реалізації заходів соціального захисту, який характеризує їх результативність та ефективність [7, с. 27]	О.М. Бандурка, В. Є. Духов, К. Я. Петрова, І. М. Черняков	здатність її економічної системи протистояти негативному впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників для досягнення макроекономічних цілей розвитку на рівні постіндустріальних держав [14, с.64]
О. Давидюк	Стан суспільства, в тому числі всіх основних сфер виробництва, соціальної сфери, охорони внутрішнього конституційного порядку, зовнішньої безпеки, культури, при якому забезпечується номінальний рівень соціальних умов та соціальних благ – матеріальних, санітарноепідеміологічних, екологічних, психологічних тощо, що визначають якість життя людини і суспільства в цілому та гарантується мінімальний ризик для життя, фізичного та психічного здоров'я людей [5]	Т. Кочергіна	такий стан економічної системи, при якому вона має можливість відтворювати саму себе у відповідності з поставленими цілями в незмінних масштабах з постійними кількісними та якісними характеристиками [16, с. 6]
О. Хомра та Т. Русанова	це стан гарантованої правової та інституціональної захищеності життєво важливих інтересів особи і суспільства від зовнішніх та внутрішніх загроз [12].	В.М.Тарасевич	такий стан національної економіки, за якого забезпечуються національні інтереси, стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, здатність до розвитку та захищеність життєво важливих інтересів людей, суспільства, держави.[21,с 267]
<i>Власне визначення автора в контексті дослідження</i>	Соціально-економічна безпека підприємства (порту) - такий стан функціонування підприємства, що забезпечує сталість його економічної системи, спроможність протистояти внутрішнім та зовнішнім деструктивним впливам, а також гарантує узгодженість реалізації життєво важливих інтересів усіх соціальних суб'єктів, задіяних у його діяльності.		

Сьогодні після більше трьох років війни забезпечення соціально-економічної безпеки нашої країни зіштовхнулася з екзистенційною трилемою: одночасна необхідність задоволення економічних потреб сектору безпеки та оборони, стимулювання макроекономічного зростання та підтримки збалансованої соціальної політики (забезпечення соціального прогресу). В контексті пролонгованого збройного конфлікту, на тлі глобальної економічної рецесії та посилення геополітичної нестабільності, симультанне досягнення цих взаємовиключних або конкуруючих цілей є завданням з високим ступенем складності та ризику імплементації.

У 2025 році основні детермінанти загроз економічній безпеці України, як і в попередні періоди повномасштабного вторгнення, зумовлені деструктивним впливом війни на макроекономічний розвиток. Це проявляється у системному руйнуванні виробничого капіталу та інфраструктурних об'єктів, обмеженні господарської активності в зонах активних бойових дій, а також персистуючою загрозою повітряних атак, що поширюється на всю територію країни.

Дефіцит кваліфікованої робочої сили, зумовлений міграцією та мобілізацією, та ймовірне поглиблення макроекономічних дисбалансів (фіскальний дефіцит, інфляційний тиск) посилюють кумулятивні ризики системної нестабільності. Невизначеність масштабу завданих збитків та відсутність чітко артикульованих механізмів їх репарації/реституції суттєво обмежують можливості достовірної оцінки перспектив постконфліктного економічного відновлення, занурюючи Україну у стан стратегічної невизначеності (*strategic ambiguity*). Така ситуація не лише гальмує ініціативи з планування відбудови, а й підвищує ймовірність пролонгованої економічної нестабільності, оскільки без прогнозованих фінансових та ресурсних гарантій ефективне відновлення провідних секторів економіки залишається проблематичним.

Кумулятивні збитки, завдані війною, продовжують експоненційно зростати. Згідно з четвертою редакцією "Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення" (RDNA4), що охоплює період з 24.02.2022 р. по

31.12.2024 р. і підготовлена консорціумом Світового банку, Уряду України, Європейської Комісії та ООН, вартість післявоєнного відновлення в Україні на кінець 2024 року склала майже 524 мільярди доларів США.

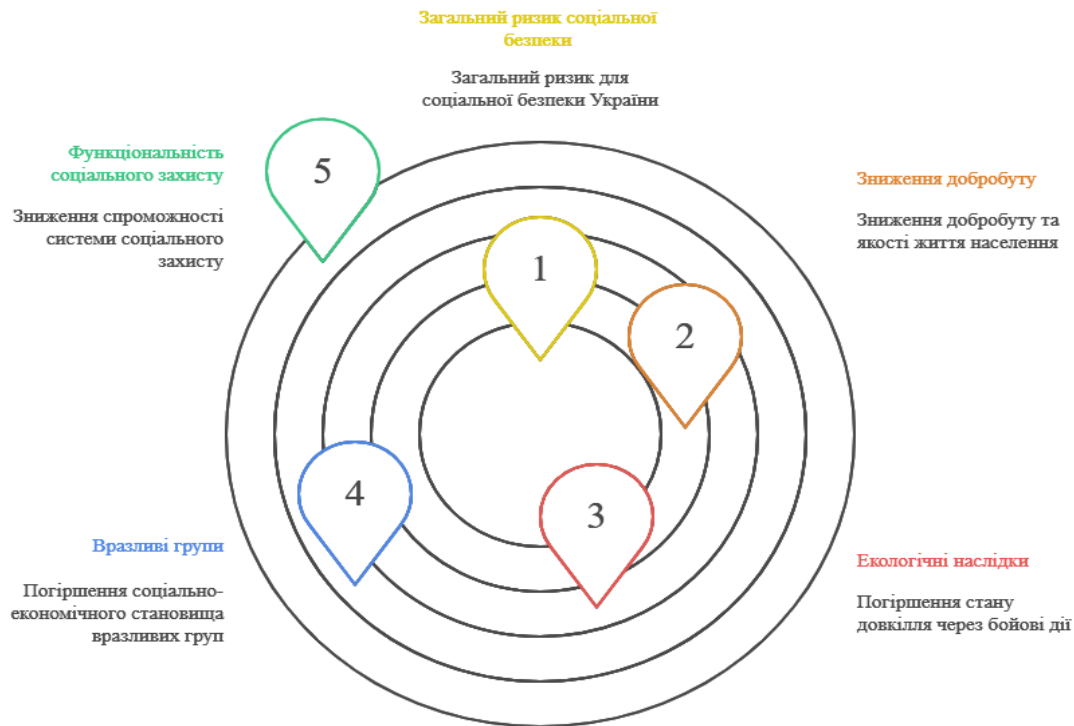


Рис. 1.4 Ризики для економічної безпеки у 2024 р. для вітчизняних підприємств

Визначивши ключові ризики, що загрожували економічній безпеці вітчизняних підприємств у 2024 році, включаючи геополітичну нестабільність, інфляційні процеси, енергетичну кризу та логістичні виклики, стає очевидною нагальна потреба в розробці та імплементації ефективних механізмів їх нейтралізації.

Враховуючи зазначені виклики, подальше дослідження фокусується на ідентифікації та систематизації передумов, що є фундаментом для забезпечення соціально-економічної безпеки великого підприємства. Забезпечення стабільності та розвитку в умовах існуючих ризиків вимагає комплексного підходу, який враховує не лише фінансові аспекти, а й соціальні, технологічні та управлінські чинники. Ефективне управління економічною безпекою передбачає формування стійкої внутрішньої системи, здатної протистояти зовнішнім

загрозам та використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Передумови забезпечення соціально-економічної безпеки великого підприємства систематизовано на рис. 1.5

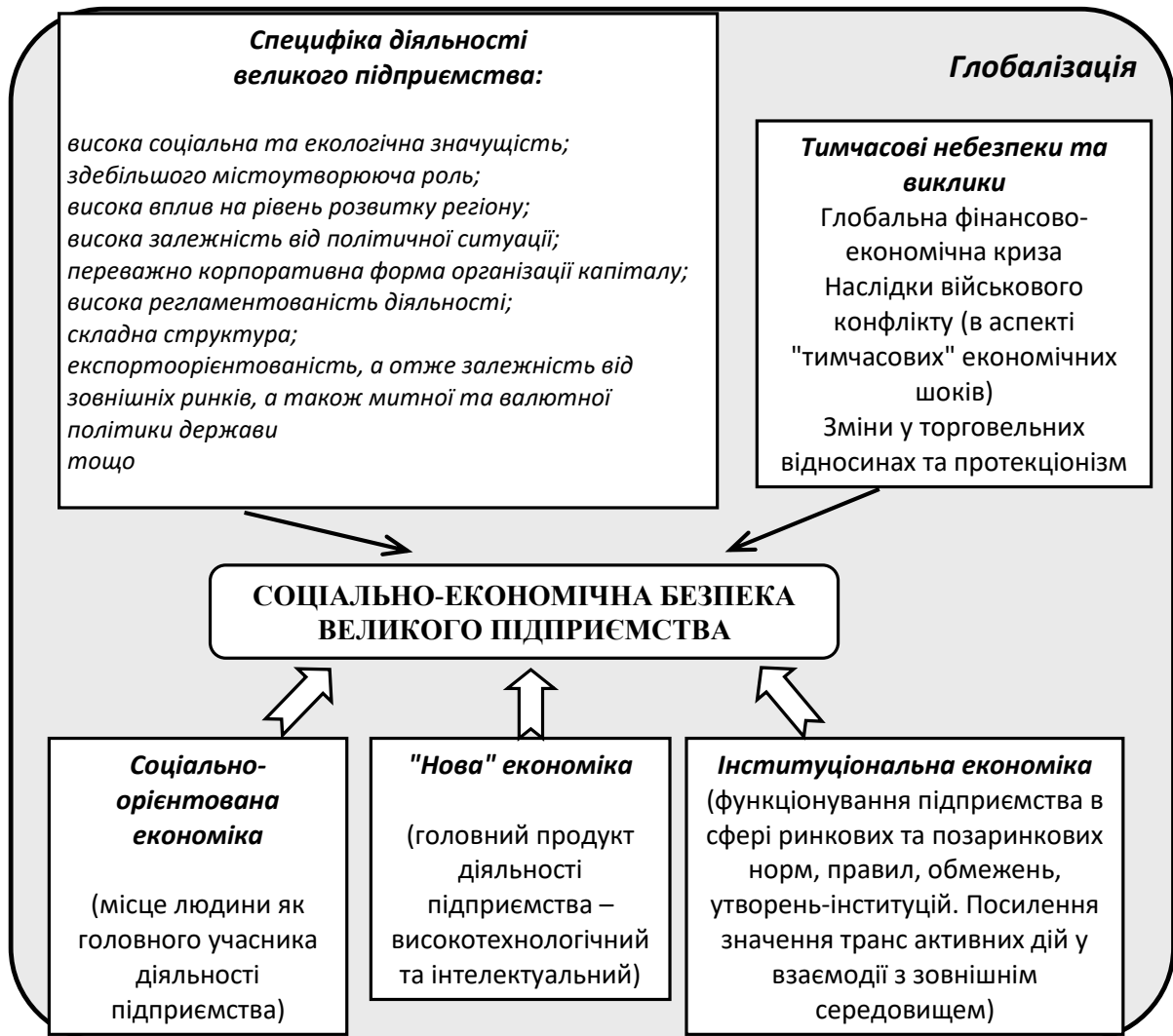


Рис. 1.5 Передумови забезпечення соціально-економічної безпеки великого підприємства

Соціально-економічна безпека підприємства (порту) - такий стан функціонування підприємства, що забезпечує сталість його економічної системи, спроможність протистояти внутрішнім та зовнішнім деструктивним впливам, а також гарантує узгодженість реалізації життєво важливих інтересів усіх соціальних суб'єктів, задіяних у його діяльності.

Таким чином, стабільний економічний стан портового підприємства є безпосереднім об'єктом управління системи соціально-економічної безпеки,

оскільки саме він відображає здатність порту протистояти загрозам та реалізовувати свої стратегічні цілі.

Суб'єкти управління системою соціально-економічної безпеки портового підприємства можуть бути класифіковані за двома критеріями: внутрішні та зовнішні. Внутрішні суб'єкти – це власні служби та підрозділи порту (наприклад, служба безпеки, юридичний відділ, фінансовий департамент), які безпосередньо відповідають за реалізацію заходів безпеки.

Таким чином, дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності та змісту поняття «управління соціально-економічною безпекою підприємства» у сучасній системі менеджменту організації, зазначимо, що ця проблематика має міждисциплінарний та багатоаспектний характер і потребує подальшого науково-теоретичного обґрунтування й осмислення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У контексті військового конфлікту, забезпечення соціально-економічної безпеки порту становить собою багатоаспектну проблематику, що вимагає глибокого наукового осмислення та системного підходу.

Для ДП "ОМТП", в умовах війни та післявоєнного відновлення, економічна безпека має бути визначена значно ширше. Вона повинна охоплювати не тільки захист від загроз і адаптацію, а й активну здатність генерувати доходи, підтримувати високий рівень операційної ефективності, забезпечувати соціальний захист персоналу, та мати потенціал для стратегічного розвитку та модернізації, навіть в умовах нестабільності. Саме такий комплексний підхід дозволить порту не просто виживати, а й бути рушійною силою економічного відродження України.

У сучасних наукових дослідженнях економічна безпека розглядається переважно як стан захисту суб'єкта господарювання від загроз, як оптимізація використання корпоративних ресурсів, або ж як міра гармонізації інтересів підприємства у часі та просторі.

Соціально-економічна безпека організації, на наш погляд, репрезентує собою синтетичну, емерджентну категорію, що інтегрує в собі економічну та соціальну складові, де цілісне є якісно відмінним від простої суми його складових.

Забезпечення соціально-економічної безпеки на субрегіональному та мікрорівнях, особливо щодо її соціальної компоненти, роль держави набуває визначального значення як інституційного актора та регулятора.

Сьогодні після більше трьох років війни забезпечення соціально-економічної безпеки нашої країни зіштовхнулася з екзистенційною трилемою: одночасна необхідність задоволення економічних потреб сектору безпеки та оборони, стимулювання макроекономічного зростання та підтримки збалансованої соціальної політики (забезпечення соціального прогресу).

Соціально-економічна безпека підприємства (порту) - такий стан функціонування підприємства, що забезпечує сталість його економічної системи, спроможність протистояти внутрішнім та зовнішнім деструктивним впливам, а також гарантує узгодженість реалізації життєво важливих інтересів усіх соціальних суб'єктів, задіяних у його діяльності.

У контексті портової діяльності, система управління соціально-економічною безпекою є багаторівневою та багатокомпонентною структурою, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток порту в умовах динамічного зовнішнього середовища. Основними складовими цієї системи виступають об'єкт, суб'єкт, нормативно-правове забезпечення, функціональні складові, механізм функціонування та методики оцінки стану портового підприємства. Під об'єктом управління соціально-економічною безпекою порту слід розуміти персонал, який є критично важливим для безперебійної роботи, фінансову сферу, що забезпечує ліквідність та платоспроможність, а також інформаційне забезпечення, що є основою для прийняття управлінських рішень та захисту комерційної таємниці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ"

2.1 Характеристика підприємства та аналіз показників його господарської діяльності ДП "Одеський морський торговельний порт"

Морські порти для приморської держави – важлива складова економічної, транспортної, інфраструктурної та виробничої систем. Портова галузь забезпечує сприятливі умови для міжнародних відносин, розвитку внутрішніх ринків країн, товарообміну, промисловості, культурних зв'язків.

Сучасні морські порти виступають як багатогалузеві портово-логістичні центри, які, окрім безпосередньо перевезень, здійснюють операції виробництва, розподілу, збуту, обміну, управління, інтегрують товарні і фінансові потоки, надають різноманітні послуги щодо доопрацювання вантажів та ринкової інфраструктури тощо. В умовах нових глобалізаційних викликів морські порти стають вузловими центрами транспортно-логістичної, економічної, туристичної, обслуговуючої, політичної ділової активності на міждержавному рівні.

Одеський морський порт — один із найбільших українських морських портів. Актуальність теми дослідження обумовлена значенням і роллю Одеського морського порту в реалізації транзитно-транспортного потенціалу Одеського регіону і України, у зростанні економіки країни, інтеграції України у світову економіку в умовах ринкових відносин. Відповідно, метою дослідження є надання суспільно-географічної характеристики Одеського порту як одного з найбільших в Одеській області і Україні, розгляд головних особливостей його функціонування і тенденцій розвитку у контексті становлення портово-логістичного центру; виявлення взаємозв'язку із портово-логістичною системою Одеського регіону. Одеський морський порт, як один із домінантних хабів морської логістики України, є не просто інфраструктурним об'єктом, а ключовим макроекономічним активом, що формує архітектуру транзитно-транспортного потенціалу як Одеського регіону, так і держави в цілому. Актуальність нашого дослідження детермінована саме цим фундаментальним значенням та роллю порту у забезпеченні економічного зростання країни та її інтеграції у світову

економіку, особливо в умовах ринкових відносин, що еволюціонують під впливом глобальних та регіональних трансформацій.

Метою цього комплексного дослідження є не лише надання поглибленої суспільно-географічної характеристики Одеського порту як одного з найбільших логістичних вузлів Південної України, але й систематизація його функціональних особливостей та аналіз тенденцій розвитку у контексті формування комплексного портово-логістичного центру. Окремий акцент робиться на виявленні та верифікації взаємозв'язків між функціонуванням порту та регіональною портово-логістичною системою Одещини, що є критично важливим для розуміння його інтегрованої ролі в національній економіці.

Загальна характеристика ДП "ОМТП" предствалена в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ДП "ОМТП"

Назва	Державне підприємство "Одеський морський торговельний порт" (ДП "ОМТП"), розташований в Одеській області України, який є ключовим елементом морегосподарського комплексу регіону. Цей порт функціонує в межах міжнародної торгівлі, забезпечуючи перевезення вантажів, а також є одним з найважливіших підприємств в портовій інфраструктурі України.
Назва іноземною мовою:	STATE ENTERPRISE "ODESSA COMMERCIAL SEA PORT" (SE "ODESSA PORT")
Організаційна форма:	Державне підприємство
Підпорядкованість	Підприємство безпосередньо підпорядковане Міністерству інфраструктури України. Зона відповідальності – розпорядження об'єктами нерухомого фонду, складськими територіями, надання буксирних і транспортних послуг, а також надання послуг з ремонту та обслуговування флоту та підйомно-транспортного устаткування.
Адреса	65026, ОДЕСЬКА область, місто ОДЕСА
Вид діяльності	52.22 Допоміжне обслуговування водного транспорту 30.11 Будівництво суден і плавучих конструкцій 33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 50.10 Пасажирський морський транспорт 50.20 Вантажний морський транспорт 52.24 Транспортне оброблення вантажів
Пропускна здатність	до 50 млн т (25 млн т сухих вантажів і 25 млн т рідинних вантажів).

Статистика	2007 року портом оброблено 31,3 млн т вантажів та 523 881 TEU, що робило його найбільш завантаженим вантажним і контейнерним портом в Україні. Найбільший обсяг вантажу був 2002 року, коли в порту було оброблено 13,2 млн т сухих вантажів і 20,4 млн т рідких продуктів. В 2024 році морські порти України обробили рекордні 97,2 млн т вантажів, зокрема Одеський порт (III місце в країні) – 18,30 млн т.
податкові відрахування	2022 рік-166,67 млн грн податків та зборів 2023рік- 230 млн грн податків та зборів
Пасажирський термінал	є одним із найбільших пасажирських терміналів у басейні Чорного моря. В 2007 році він обслуговував близько 4 млн пасажирів
Спеціалізація	багатофункціональним портом з високою часткою навалочних та насипних вантажів, а також генеральних тарно-штучних вантажів для країн Південно-Східної Азії, Індії, Китаю, країн Перської затоки
Гавані	Карантинна, Нова, Каботажна, Практична, Нафтова, Хлібна та інші

Одеський морський порт, що є одним із флагманів української портової інфраструктури, до початку повномасштабного вторгнення демонстрував значні операційні потужності. Його щорічна пропускна спроможність сягала вражаючих 50 мільйонів тонн, з яких 25 мільйонів тонн припадало на сухі вантажі, і ще стільки ж – на наливні [45]. За міжнародною класифікацією портів, що ґрунтується на обсягах вантажообігу, Одеський порт впевнено входив до категорії найбільших морських хабів, оскільки його показники значно перевищували поріг у 20 мільйонів тонн [47].

Функціональна спеціалізація порту є надзвичайно широкою. Він позиціонується як багатофункціональний логістичний комплекс, що спеціалізується на перевалці значних обсягів навалочних та насипних вантажів, а також генеральних тарно-штучних вантажів. Ця диверсифікація робить його критично важливим для торговельних зв'язків України з ключовими регіонами світової економіки, зокрема з країнами Південно-Східної Азії, Індією, Китаєм та державами Перської затоки [34]. Така географічна орієнтація підкреслює його роль як ключового "вікна" для доступу української продукції до глобальних ринків та імпорту критично важливих товарів.

Окрім вантажних операцій, Одеський порт є домом для найсучаснішого морського вокзалу України, який до військових дій слугував воротами для великих круїзних пасажирських суден. Пасажирський комплекс порту є

архітектурною та інфраструктурною перлиною, здатною одночасно приймати до п'яти суден на причалах загальною довжиною 1370 метрів, а його річна пропускна спроможність становить до 4 мільйонів осіб [55]. Це не лише свідчить про його туристичний потенціал, але й про високий рівень безпеки та комфорту, що раніше пропонувався міжнародним мандрівникам.

Цікаво зазначити, що унікальність Одеського порту полягає не лише у його технічних характеристиках, а й у симбіозі з містом, яке було засноване як продовження порту. Це створює особливий культурний та економічний ландшафт, де логістичні процеси органічно вплетені в життя мегаполісу. Навіть в умовах війни, коли частина його операційних потужностей тимчасово обмежена, фундаментальна стратегічна цінність Одеського порту залишається незмінною. Його відновлення до повного функціоналу є невід'ємною частиною як економічного відродження України, так і стабілізації глобальних продовольчих та торговельних ланцюгів. Можна стверджувати, що майбутнє Чорноморського регіону значною мірою залежатиме від здатності Одеського порту знову розкрити свій багатофункціональний потенціал у повному обсязі.

Аналіз структури причального фронту Одеського морського порту, представленої в табл. 2.2, дозволяє зробити однозначний висновок про його роль як ключового логістичного хабу. Економічна ефективність та конкурентоспроможність порту базуються на трьох фундаментальних принципах: диверсифікації, спеціалізації та державно-приватному партнерстві.

По-перше, порт демонструє зрілу модель державно-приватного партнерства, яка є рушійною силою його розвитку. Причали експлуатуються як державним підприємством, що забезпечує стратегічні напрямки (як-от контейнерні перевезення), так і значним пулом приватних стивідорних компаній. Це не лише знижує фінансове навантаження на державний бюджет, але й стимулює конкуренцію та інвестиції в модернізацію інфраструктури. Зокрема, багатофункціональність таких операторів, як «Олімпекс Купе Інтернейшнл», що працює на кількох причалах для обробки різних вантажів (від металу до зерна),

свідчить про їхню стратегію оптимізації логістичних потоків і максимізації прибутку.

Таблиця 2.2

Причальний фронт Одеського морського порту

Причал	Оператор	Довжина, м	Глибина, м	Спеціалізація	Допустиме навантаження на причал, т/м ² (орієнтовно)*
1к, 2к, 2	ДП «Контейнерний термінал Одеса»	350/300	14,2/14,2	Мультифункціональний (контейнери, генеральні вантажі)	3.5 - 5.0
3	ТОВ «Олімпекс Купе Інтернейшнл»	250	11,5	Універсальний (металопрокат, зерно, будівельна глина)	2.5 - 4.0
4	ТОВ «Олімпекс Купе Інтернейшнл»	250	11,5	Універсальний (металопрокат, зерно, мінеральні добрива)	2.5 - 4.0
5-6	ТОВ «Пріста-Ойл Україна»	40	7.8	Наливний (технічні мастила)	1.5 - 2.5
7	«Металзюкрайн КОРП ЛТД», ТОВ «Олімпекс Купе Інтернейшнл»	360	11,3	Перевалка вантажів, зберігання вантажів (метал)	4.0 - 6.0
8	«Металзюкрайн КОРП ЛТД»	290	9,1	Перевалка вантажів, зберігання вантажів (метал)	4.0 - 6.0
9-13	ТОВ «Новолог»	280/180/200	11,5-11,7	Універсальний (металопрокат, глина, чавун, соняшник)	2.5 - 4.0
10-3	ТОВ «Трексім»	160	2,8	Комплекс по накопиченню, зберігання, а також перевалки різних генеральних вантажів в контейнера	1.0 - 2.0
14	ТОВ «Українська національна стивідорна компанія»	280	9,4	Універсальний (металопрокат, генеральні тарно-штучні)	2.5 - 4.0
15-20	Пасажирський комплекс ОФ ДП «АМПУ»	130-280	7,3-11,5	Обробка пасажирських суден та пасажирів	1.0 - 2.0
16а, 18а	Морський пасажирський вокзал	170	11,7	Понтонний для річкових суден	1.0 - 1.5
21	ВАТ «Одеський портовий холодильник»	160	8,7	Рефрижераторний (цитрусові, морепродукти)	2.0 - 3.0
22, 25-26	ТОВ «НовотехТермінал»	150/240/170	9,0/11,2/11,1	Перевалка вантажів, зберігання вантажів, стафіровка та розстафіровка контейнерів	3.0 - 4.5
23	ПП «Порто-Сан»	250	8.9	Перевалка вантажів, зберігання вантажів	2.5 - 3.5

24	Порт	160	7	Допоміжний	1.0 - 2.0
27-28	Портофлот	110	3,5	Допоміжний	0.8 - 1.5
36	СЛ та ОА ОФ ДП «АМПУ»	120	9,8	Обробка автомобільного транспорту, оформлення документів, послуги докерів, стафіровочні послуги	2.0 - 3.0
37-38	ТОВ «Бруклін-Київ»	170/230	9,6/13,5	Універсальний (металопрокат, тарно-штучні, вантажі у біг-бегах, зернові вантажі, контейнери)	3.0 - 5.0
42	ТОВ «Бруклін-Київ Порт», ТОВ «Бруклін-Київ»	230	13,5	Перевалка вантажів, зберігання вантажів (зерно), контейнери	3.5 - 5.5
43	ПрАТ «Укрелеваторпром», ТОВ «Бруклін-Київ»	260	13,5	Перевалка вантажів, зберігання вантажів (зерно), контейнери	3.5 - 5.5
44-45	ПАТ "ДПЗКУ" «Одеський зерновий термінал», ТОВ «Бруклін-Київ»	200	9,3	Перевалка вантажів, зберігання вантажів (зерно)	3.0 - 4.5
1Н, 2Н, 5Н	ПрАТ з П «Сінтез Ойл» / ОФ ДП «АМПУ» (Нафтогавань)	235/275/150	12,5/12,5/4,8	Наливний (нафта, бензин, дизпаливо, мазут, вак. газойль)	2.0 - 3.0
4Н, 7Н	ПрАТ з П «Сінтез Ойл» / ОФ ДП «АМПУ»	120/175	9,8/ 8,5	Наливний (зріджений газ)	2.0 - 3.0
22, 25-26	ТОВ «НовотехТермінал»	150/240/170	9,0/11,2/11,1	Перевалка вантажів, зберігання вантажів, стафіровка та розстафіровка контейнерів	3.0 - 4.5
23	ПП «Порто-Сан»	250	8.9	Перевалка вантажів, зберігання вантажів	2.5 - 3.5

По-друге, спеціалізація причалів є ключовим фактором ефективності. Глибоководні причали з глибинами від 11 до 14 метрів, призначені для великотоннажних суден класу Panamax та Capesize, є критично важливим активом. Вони забезпечують економію на масштабі (economies of scale), дозволяючи приймати найбільші судна, що значно знижує вартість транспортування одиниці вантажу. Це робить порт надзвичайно привабливим для світових лінійних перевізників та вантажовласників. Наявність спеціалізованих терміналів — контейнерних, зернових, металопрокатних, рефрижераторних (для цитрусових та морепродуктів) та навіть для наливних вантажів — мінімізує час простою суден та оптимізує процеси перевалки, що є

прямою ознакою високої операційної ефективності. Водночас, наявність причалів з меншими глибинами (наприклад, 2,8 м) вказує на гнучкість логістичної інфраструктури, що дозволяє обслуговувати менші судна, включаючи річковий флот, і створювати мультимодальні транспортні коридори.

По-третє, диверсифікація вантажопотоків забезпечує економічну стійкість порту до коливань кон'юнктури світових ринків. Залежність лише від одного типу вантажу (наприклад, зерна чи металу) робить економіку порту вразливою. Натомість, здатність обробляти широкий спектр вантажів — від масових сипучих до високотехнологічних контейнерних та специфічних рефрижераторних — дозволяє компенсувати спад в одному сегменті за рахунок зростання в іншому. Інтеграція пасажирського комплексу в структуру порту свідчить про його ширшу роль як транспортного та туристичного хабу, що диверсифікує джерела доходів і сприяє розвитку супутніх галузей економіки регіону.

Підсумовуючи, надані дані свідчать, що причальний фронт Одеського порту є не просто набором причалів, а високоінтегрованим, гнучким і багатофункціональним економічним комплексом. Він демонструє збалансовану інвестиційну модель, операційну досконалість через спеціалізацію та диверсифіковану стратегію розвитку, що дозволяє йому ефективно функціонувати в умовах мінливого світового ринку та є запорукою його довгострокової конкурентоспроможності.

Концептуальна схема функціонування логістичного ланцюга портового комплексу представлена нами на рис. 2.5 яку можна інтерпретувати як узагальнену модель перевалки вантажів. Схема надає чітке уявлення і послідовність та взаємозалежність етапів, що є характерними для ефективного функціонування будь-якого морського порту, звісно і ДП "Одеський Морський Торговельний Порт".

Отже розглянемо цей процес, висвітлюючи його значення та потенційні вузькі місця. Перший етап цього досліджуваного ланцюга: Прибуття Вантажів до Порту. Цей етап відображає фазу мультимодальної інтеграції та первинної

логістичної консолідації. Порт виступає як інтермодальний хаб, що здатен акумулювати вантажопотоки з різних джерел: залізничного (що є критично важливим для внутрішніх вантажів України, особливо аграрних та металургійних), автомобільного (гнучкість "останньої милі"), річкового (для деяких внутрішніх перевезень), а також потенційно трубопровідного транспорту (для наливних вантажів).



Ефективність цього етапу визначається пропускною спроможністю під'їзних шляхів, наявністю та станом розвантажувальних потужностей, а також організацією управління транспортними потоками для мінімізації простоїв.

Нажаль, на сьогодні (2025 рік) маємо в країні обмеження доступу до портів через бойові дії та мінну небезпеку, руйнування залізничної та автомобільної інфраструктури, що ускладнює доставку вантажів.

Другий важливий етап, це сортування та обробка вантажів у Сухому Порті, який виконує функції митного оформлення, консолідації/деконсолідації вантажів, зберігання (тимчасові склади), а також первинної підготовки до подальшого транспортування (наприклад, фумігація, пакування).

Третім етапом є транспортування вантажів через Естакаду, яка може бути метафорою для внутрішньопортової логістичної інфраструктури, що забезпечує безперебійний зв'язок між зонами зберігання/обробки вантажів (наприклад,

сухим портом або терміналами для попередньої підготовки) та безпосередньо причальними зонами. Ключові ризики для ОМТП: Пошкодження внутрішньої портової інфраструктури внаслідок обстрілів, зношеність обладнання, що призводить до поломок, неефективна організація руху всередині порту.

Четвертий етап, це завантаження Вантажів у порту, даний етап є квінтесенцією термінальних операцій, що включають безпосереднє завантаження вантажів на морські судна. Його ефективність критично залежить від наявності та технічного стану спеціалізованого перевантажувального обладнання. Ключові ризики для ОМТП: Дефіцит або пошкодження спеціалізованого обладнання, нестача кваліфікованих кадрів, безпекові ризики для суден та портової інфраструктури під час завантаження.

І ключовий, п'ятий етап це відправлення Вантажів через Коридори, цей фінальний етап символізує морську логістику та доступ до глобальних торговельних шляхів. Він акцентує на необхідності безпечних та функціональних міжнародних транспортних коридорів, що забезпечують безперешкодне та економічно доцільне транспортування вантажів до кінцевих споживачів. На цьому етапі є наступні ключові ризики для досліджуемого порту, : блокада порту, мінна небезпека, відсутність страхових гарантій для суден, високі ризикові премії, що роблять перевезення не вигідними.

Саме цей етап є найбільш залежний від зовнішніх факторів. Для ДП "ОМТП" це вимагає інтенсифікації міжнародних переговорів щодо формування безпекових морських коридорів, отримання міжнародних страхових гарантій та розробки механізмів репарацій за завдану шкоду. Це не лише економічне, а й геополітичне завдання.

Наступним кроком нашого дослідження повинно стати дослідження внутрішнього і зовні середовища функціонування досліджуваного підприємства.

Початок повномасштабної військової агресії у лютому 2022 року спричинив миттєве та тотальне блокування функціонування Одеського морського торговельного порту, як і інших морських портів України

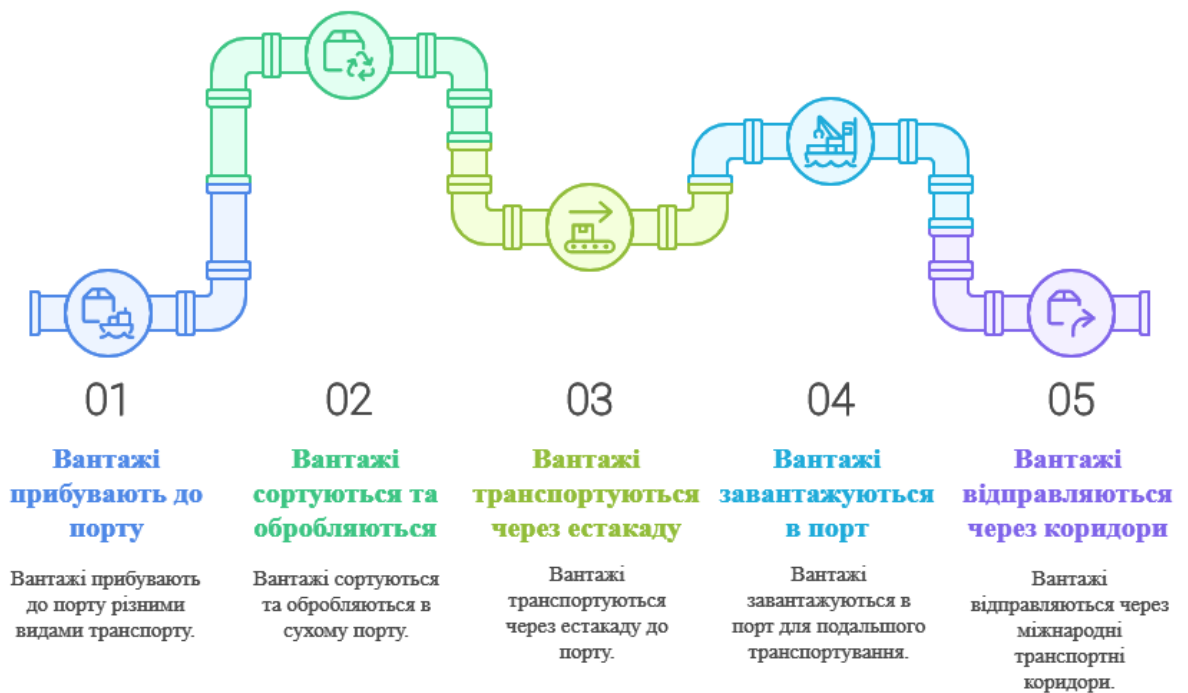


Рис. 2.5 Схема функціонування портової логістики.

. Цей період характеризувався повним припиненням морського судноплавства та вантажообігу, що призвело до критичних економічних втрат, як для самого порту, так і для національної економіки, особливо в частині експорту агропромислової продукції. Операційна діяльність була зведена до мінімуму, орієнтуючись переважно на забезпечення безпеки об'єктів та персоналу в умовах постійної загрози ракетних ударів та мінної небезпеки. Зміни в логістичних схемах були вимушеними, призводячи до переорієнтації експортних потоків на залізничний та автомобільний транспорт, що суттєво знизило ефективність та підвищило собівартість перевезень.

Ключовим моментом у відновленні функціонування ОМТП стала ініціатива "Зернова угода" (Black Sea Grain Initiative), підписана у липні 2022 року. Ця угода, незважаючи на її тимчасовий та вразливий характер, дозволила частково відновити експорт аграрної продукції з Одеського порту, а також портів Чорноморська та Південного.

Попри значні економічні втрати на початковому етапі, Одеський морський торговельний порт демонструє високу економічну стійкість, адаптуючись до

критичних умов функціонування. Відновлення та стабілізація морського експорту мають безпосередній позитивний вплив на національну економіку, забезпечуючи валютні надходження, підтримку аграрного сектору та металургії. У соціальному вимірі, функціонування порту є ключовим для збереження робочих місць, забезпечення соціальних гарантій та підтримки життєдіяльності значної кількості працівників та їхніх родин. В умовах війни, ОМТП також відіграє важливу роль у гуманітарних операціях та підтримці обороноздатності країни, демонструючи високий рівень корпоративної соціальної відповідальності.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування Одеського морського торговельного порту (ОМТП)

Аналіз функціонування Одеського морського торговельного порту (ОМТП) у період з 2020 по червень 2025 року вимагає ґрунтовного вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, оскільки їхня взаємодія визначає стратегічну позицію, адаптаційні можливості та загальний стан соціально-економічної безпеки підприємства в умовах безпрецедентних викликів.

Зовнішнє середовище ОМТП за останні роки характеризується винятковою турбулентністю та мінливістю, зумовленими переважно геополітичними та макроекономічними факторами.

Політико-правове середовище: Період з лютого 2022 року до червня 2025 року домінує фактор повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України. Це призвело до блокади морських портів, введення воєнного стану, що істотно обмежило та переформатувало міжнародне морське судноплавство в Чорному морі. Ключові ініціативи, такі як "Зернова угода" (липень 2022 – липень 2023) та подальший "український морський коридор" (з серпня 2023 року), стали критичними для відновлення експорту, але їхня стабільність залишається залежною від військово-політичної ситуації. Міжнародна підтримка та рішення щодо військової допомоги, розмінування та страхування суден прямо впливають на операційні можливості порту. На

національному рівні, зміни у податковій та митній політиці, державне регулювання діяльності морських портів та програми відновлення інфраструктури відіграють важливу роль. Загроза ракетних атак та застосування морських дронів створює постійний безпековий ризик для портової інфраструктури та судноплавства.

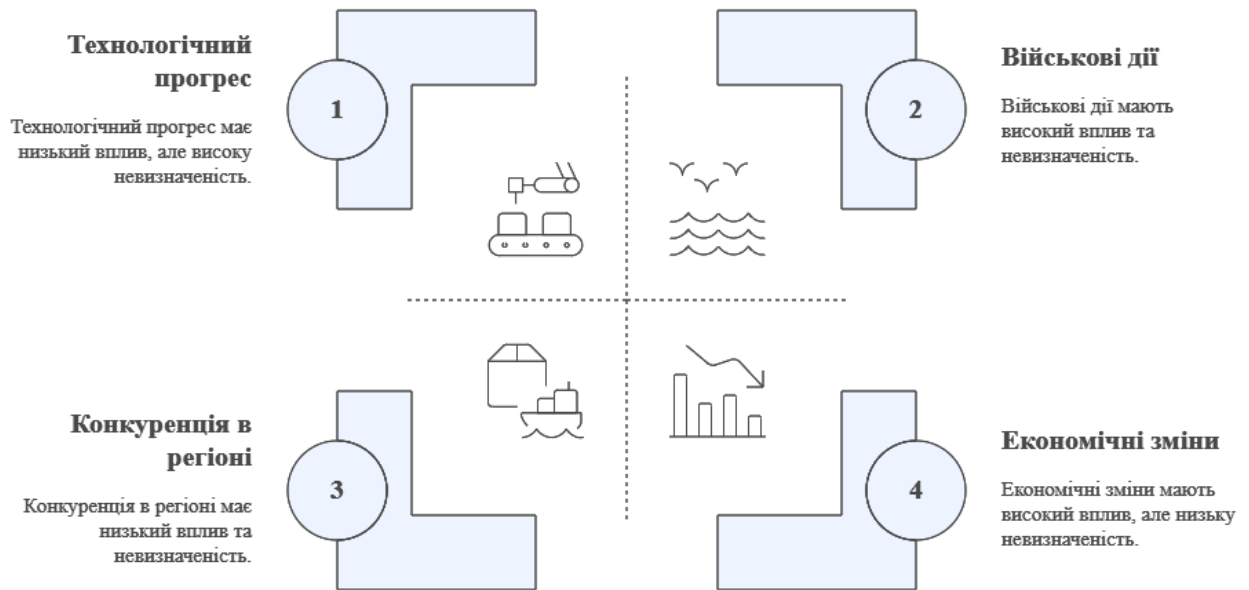


Рис. 2.6 Дослідження зовнішнього середовища ОМТП

Економічне середовище: Економічний контекст визначається різким падінням ВВП України у 2022 році, подальшим поступовим відновленням та значним збільшенням витрат на оборону. Це вплинуло на купівельну спроможність населення, обсяги внутрішнього виробництва та інвестиційну активність. Глобальні ціни на сировинні товари (зерно, метал), що є основними вантажами ОМТП, зазнали значних коливань. Інфляція, зміни валютного курсу та обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків також створюють фінансові виклики. Попри це, відновлення експорту через морський коридор суттєво підтримало макроекономічну стабільність країни, забезпечивши валютні надходження.

Соціально-демографічне середовище: Військові дії призвели до значних демографічних зрушень, включаючи внутрішнє переміщення населення та

масову еміграцію. Це впливає на ринок праці, зокрема на доступність кваліфікованих робітників, що актуально для портової галузі. Мобілізація чоловічої робочої сили є чинником, що знижує наявність спеціалістів. Зростання соціальної напруги та потреба у психологічній підтримці населення та працівників також формують соціальне середовище. З іншого боку, згуртованість суспільства та волонтерський рух демонструють високий рівень соціальної резильєнтності.

Технологічне середовище: Розвиток технологій, зокрема у сфері кібербезпеки, автоматизації портових операцій, впровадження систем Big Data та IoT для моніторингу логістичних ланцюгів, є одночасно можливістю та викликом. В умовах війни посилюється потреба в надійних захищених комунікаціях та системах управління, що вимагає постійних інвестицій у технологічну модернізацію. Однак, доступ до сучасних технологій може бути обмежений через військові дії та санкції.

Конкурентне середовище: У Чорноморському регіоні, незважаючи на військові дії, конкуренція за транзитні потоки залишається. Порти Румунії, Болгарії, Туреччини та Грузії стали основними альтернативами для українського експорту на початковому етапі блокади. Відновлення функціонування українських портів знову загострило конкуренцію, вимагаючи від ОМТП підвищення ефективності, швидкості обслуговування та гнучкості тарифної політики для залучення вантажів.

Сьогодні з Одеським морським портом працюють більш 30 контейнерних ліній. Порт здійснює регулярні сполучення з контейнерних перевезень за такими міжнародними лініями, як «Zim Integrated shipping services – Black Sea Constanza Odessa line» (порти заходу: Одеса, Хайфа, Констанца, Стамбул, Гемлік, Пирій), «X-Press Container Line Odessa» (порти заходу: Одеса, Констанца, Варна, Джоя-Тауро), «CMA CGM» (порти заходу: Одеса, Валета, Хайдарпаша, Поті, Новоросійськ, Констанца, Варна, Кальярі), «Emes-Odessa» (порти заходу: Одеса, Стамбул, Ізмір), «Bulcon» (порти заходу: Одеса, Варна), «UFS-Odessa» (порти заходу: Одеса, Дамієта, Порт-Саїд), «Maersk Sealand» (порти заходу: Одеса,

Сьогодні Одеський порт функціонує в умовах гострої конкурентної боротьби за вантажну базу як на міжнародному ринку, так і на внутрішньому ринку країни. На жаль, сьогодні існує певний ряд перешкод, які заважають функціонуванню та розвитку морської транспортної галузі України. Через політичну і економічну нестабільність, часті зміни законодавства, транзитний потенціал країни не використовується в повному обсязі. Перевалку вантажів здійснюють на старому, неефективному обладнанні, яке уповільнює роботу, відповідно підвищує витрати. Основними проблемами, які стримують забезпечення попиту на портові послуги, є недостатня відповідність технологічного рівня основних фондів портів вимогам сучасності, недостатньо розвинута інфраструктура морських портів; зниження рівня завантаженості портів у зв'язку із зменшенням обсягу транзитних вантажопотоків; зниження попиту на продукцію вітчизняного виробництва (сталі, залізрудний концентрат) на світовому ринку; неефективна інвестиційна система та тарифно-митна політика. Всі ці проблеми повною мірою стосуються Одеського морського порту. Адже сьогодні порт, володіючи виключним потенціалом транспортно-географічного та транзитного положення, значно поступається обсягами вантажообігу і світовим, і чорноморським закордонним портам, і іншим морським портам України.

Внутрішнє середовище ОМТП характеризується значними змінами, що відображають адаптацію до зовнішніх шоків.

1. Виробничо-операційна складова: 3 лютого 2022 року виробнича діяльність порту пройшла шлях від повної зупинки до значного відновлення обсягів вантажообігу (особливо зернових та металу) завдяки "Зерновій угоді" та подальшому "українському морському коридору". Це вимагало швидкого переналаштування операційних процесів, посилення безпекових протоколів та оптимізації використання наявних терміналів та техніки. Порт демонструє здатність до операційної гнучкості та ефективного використання обмежених ресурсів. Проте, питання зношеності обладнання та необхідності його модернізації залишається актуальним.

2. Фінансова складова: Як показали попередні аналізи, фінансова складова ОМТП виявила виняткову стійкість. Після початкового спаду, порт швидко відновив прибутковість, демонструючи значне зростання доходів та чистого прибутку у 2024 році. Високі показники ліквідності та фінансової автономії свідчать про міцну фінансову подушку безпеки та незалежність від зовнішнього фінансування. Це дозволяє покривати операційні витрати, здійснювати мінімальні інвестиції та забезпечувати соціальні потреби колективу, попри відсутність стабільних капітальних вкладень.

3. Кадрова складова: Кількість персоналу ОМТП скоротилася, що створює виклики для підтримки необхідного рівня кваліфікації та безперервності процесів. Проте, залишковий колектив демонструє високий рівень мотивації та професіоналізму в екстремальних умовах. Управління персоналом зосереджено на забезпеченні безпеки працівників, соціальних гарантій та психологічної підтримки. Виникає потреба у розробці довгострокових програм залучення та утримання кадрів, особливо після закінчення війни.

4. Інфраструктурна та технологічна складова: Інфраструктура ОМТП, попри періодичні ракетні атаки, загалом зберегла свою функціональність. Проте, війна призупинила значні інвестиційні проєкти з модернізації та розвитку, що могли б підвищити конкурентоспроможність. Технологічна складова потребує подальшої цифровізації та впровадження новітніх рішень для підвищення ефективності та безпеки. Акцент змістився на підтримку існуючих систем та оперативний ремонт пошкоджень.

5. Управлінська складова: Кризовий період виявив високу ефективність управлінської команди ОМТП у швидкому реагуванні на зовнішні виклики, прийнятті гнучких рішень та налагодженні співпраці з державними органами та військовими. Здатність до оперативного планування та адаптації є ключовим фактором, що дозволив порту відновити діяльність. Система ризик-менеджменту була значно посилена, інтегруючи воєнні загрози.

Characteristic	Виробничо-операційна	Фінансова	Кадрова	Інфраструктурна та технологічна	Управлінська
Functionality	Значне відновлення обсягів вантажообігу	Швидке відновлення прибутковості	Скорочення персоналу, висока мотивація	Збереження функціональності, призупинення модернізації	Ефективне реагування на виклики
Key points	Операційна гнучкість, зношеність обладнання	Зростання доходів, висока ліквідність	Потреба у залученні та утриманні кадрів	Потреба у цифровізації та модернізації	Оперативне планування та адаптація

Рис. 2.1 Функціональні зони ОМТП

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ОМТП за 2020-2024 роки та прогноз на 2025 рік свідчить про його унікальну стійкість та здатність до адаптації в умовах безпрецедентних геополітичних та безпекових викликів. Зовнішнє середовище, що характеризується військовою агресією та її наслідками, створило екзистенційні загрози для функціонування порту, тоді як внутрішнє середовище продемонструвало високу резильєнтність завдяки ефективному управлінню, фінансовій міцності та мобілізації кадрового потенціалу.

ОМТП успішно перейшов від фази повного паралічу до відносно стабільного функціонування, використовуючи "український морський коридор" як ключовий механізм відновлення експорту. Це дозволило відновити фінансову прибутковість та підтримати національну економіку. Однак, попри досягнення, порт стикається з постійними викликами, такими як безпекові ризики, скорочення кваліфікованого персоналу та потреба у масштабних інвестиціях для повоєнної модернізації та розвитку. Майбутнє функціонування ОМТП буде продовжувати залежати від стабілізації безпекової ситуації в Чорному морі, державної підтримки та здатності залучати міжнародні інвестиції для повного

розкриття його стратегічного потенціалу як ключового логістичного хабу України.

Функціонування ДП «Одеський морський торговельний порт» (ДП «ОМТП») перебуває під значним впливом зовнішніх факторів макросередовища, що аналізуються за методологією PESTEL.

Таблиця 2.3

Аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» (PEST-АНАЛІЗ)

ПОЛІТИЧНІ (POLITICAL)	ЕКОНОМІЧНІ (ECONOMIC)	СОЦІАЛЬНІ (SOCIAL)	ТЕХНОЛОГІЧНІ (TECHNOLOGICAL)
Вплив військової агресії: включає блокування морських шляхів, небезпеку обстрілів, ризики для судноплавства та інвестицій. Війна радикально змінила логістичні маршрути та обсяги вантажообігу, змусивши порт працювати в умовах постійного ризику та обмежень. Державна політика та регулювання: значний вплив державної політики на управління, фінансування, тарифоутворення та інвестиційні рішення. Державна політика також визначає ступінь лібералізації ринку портових послуг та потенційну реформу галузі Міжнародні угоди та ініціативи: Участь України в міжнародних угодах (наприклад, "зернові ініціативи", асоціація з ЄС) безпосередньо впливає на можливості експорту/імпорту та інтеграцію порту в глобальні логістичні ланцюги. Внутрішньополітична ситуація в країні може впливати на інвестиційний клімат, прозорість діяльності та ефективність управління державними активами.	Макроекономічна ситуація в Україні: Стан національної економіки (ВВП, інфляція, курс гривні) безпосередньо впливає на обсяги виробництва та споживання, що, своєю чергою, визначає вантажопотоки через порт. Глобальні економічні тренди: Світові ціни на сировинні товари (зерно, метали), зміни в глобальних торговельних потоках та стан світової економіки впливають на попит на портові послуги. Інвестиційний клімат: Здатність порту залучати інвестиції (як державні, так і приватні) для модернізації інфраструктури критично залежить від загального інвестиційного клімату в країні. Тарифи на транспортування та логістичні витрати: Зміни у вартості пального, залізничних тарифів, митних платежів впливають на кінцеву ціну логістики через порт	Демографічні зміни та міграція: Війна призвела до значних міграційних процесів, що може впливати на доступність кваліфікованої робочої сили для порту. Рівень безробіття та доходи населення: Впливає на споживчу спроможність та загальний економічний попит. Очікування та вимоги громадськості: Зростає увага громадськості до екологічних стандартів, соціальної відповідальності бізнесу, умов праці. Безпека праці та соціальний захист: Важливі для забезпечення стабільності колективу, особливо в умовах воєнного часу.	Розвиток портових технологій: Впровадження автоматизованих систем управління терміналами, цифрових платформ для документообігу, передових вантажно-розвантажувальних технологій підвищує ефективність та конкурентоспроможність порту. Інновації в суднобудуванні: Збільшення розмірів суден (особливо контейнеровозів), поява "зелених" технологій у судноплавстві вимагають адаптації портової інфраструктури та послуг. Кібербезпека: Зростання залежності від інформаційних технологій підвищує ризики кібератак, що є критичним для безперебійної роботи порту. Розвиток альтернативних видів транспорту: Конкуренція з боку залізничного, автомобільного та річкового транспорту, особливо в умовах обмеженого морського доступу.

Основні зовнішні чинники, що впливають на соціально-економічну безпеку Одеського порту, є багатогранними. Політичні та безпекові чинники домінують через повномасштабну військову агресію, що спричинила блокаду, ризик обстрілів та високі страхові тарифи, кардинально змінюючи логістику та залежність від урядової політики і міжнародних угод. Економічний контекст визначається макроекономічною ситуацією в Україні та глобальними трендами, впливаючи на вантажопотоки, інвестиційний клімат та конкурентоспроможність. Соціальні фактори пов'язані з демографічними змінами, міграцією та зростанням вимог до соціальної відповідальності. Технологічний розвиток вимагає постійної модернізації, цифровізації та посилення кібербезпеки в умовах конкуренції. Нарешті, екологічні та правові аспекти зобов'язують дотримуватися стандартів, інвестувати в екологічну безпеку та адаптуватися до жорсткого національного та міжнародного регулювання. ДП «Одеський морський торговельний порт» функціонує в надзвичайно мінливому зовнішньому середовищі, де головним дестабілізуючим фактором є військовий конфлікт. Комплексний облік цих взаємопов'язаних факторів є критичним для забезпечення стійкості порту та його подальшої інтеграції у світові логістичні ланцюги.

ДП «Одеський морський торговельний порт» функціонує в надзвичайно мінливому зовнішньому середовищі, де головним дестабілізуючим фактором є військовий конфлікт. Комплексний облік цих взаємопов'язаних факторів є критичним для забезпечення стійкості порту та його подальшої інтеграції у світові логістичні ланцюги.

2.3 Оцінка соціально-економічної безпеки Одеського морського торговельного порту

Початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року призвів до колапсу ключових складових соціально-економічної безпеки ОМТП. Виробнича складова була повністю паралізована через морську блокаду, що спричинило припинення експорту та імпорту морем. Вантажообіг впав до критичних значень, обмежуючись лише внутрішніми перевезеннями або переорієнтацією на наземні

маршрути, які були неспроможні компенсувати втрачені морські потужності. Фінансова безпека була підірвана через різке скорочення доходів, що створило загрозу для виплати заробітної плати та операційних витрат. Кадрова безпека зіткнулася з викликами мобілізації персоналу, психологічним тиском, релокацією та вимушеними відпустками. Логістична складова зазнала кардинальних змін, перейшовши від морського до виключно наземного сполучення, що спричинило величезні транспортні витрати, затори на кордонах та зниження конкурентоспроможності української продукції. Технологічна безпека зіткнулася з ризиками ушкодження інфраструктури та кібератак. На цьому етапі соціально-економічна безпека ОМТП була на критично низькому рівні, балансуючи на межі системної кризи.

Після виходу РФ із "Зернової угоди" у липні 2023 року ОМТП продемонстрував високу адаптивність завдяки успішному функціонуванню "українського морського коридору". Цей період (що триває по червень 2025 року) характеризується значним підвищенням рівня соціально-економічної безпеки порту, попри продовження військових дій. Виробнича складова сягнула майже довоєнних показників за обсягами вантажообігу, особливо у сегментах агропродукції та металу, а також поступовим розширенням номенклатури. Фінансова безпека суттєво покращилася за рахунок стабільних доходів, що дозволяє не лише покривати операційні витрати, а й формувати інвестиційний потенціал. Кадрова безпека забезпечується функціонуючим персоналом, хоча питання мобілізації та дефіциту кваліфікованих спеціалістів залишаються актуальними. Логістична складова є ефективною, з оптимізацією морських маршрутів та посиленням координації з наземними видами транспорту. Технологічна безпека включає посилення захисту від кібератак та фізичних ушкоджень. У цей період ОМТП демонструє стабілізований рівень соціально-економічної безпеки, що є результатом успішного використання адаптаційних механізмів, ефективного військово-морського захисту та зовнішньої підтримки. Прогнозування на 2025 рік базується на припущенні збереження поточних тенденцій та ефективності "українського коридору".

Аналіз функціонування Одеського морського торговельного порту в період з 2021 року до червня 2025 року демонструє складну динаміку зміни рівня його соціально-економічної безпеки, що була радикально трансформована зовнішніми геополітичними шоками.

Розглянемо більш детально показники фінансової безпеки ДП "Одеський морський торговельний порт" табл. 2.4 та 2.5

Таблиця 2.4

Зведена таблиця основних показників фінансових результатів
ДП "Одеський морський торговельний порт" за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	231658	261383	274552	13169
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	208911	178579	178285	-294
Валовий прибуток (збиток)	22747	82804	96267	13463
Інші операційні доходи	46120	153968	67935	-86033
Адміністративні витрати	38901	18157	40174	22017
Інші операційні витрати	64822	139532	86349	-53183
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-34856	79083	37679	-41404
Інші фінансові доходи	33693	33357	37661	4304
Інші доходи	33980	75079	12716	-62363
Фінансові витрати	2104	1116	1286	170
Інші витрати	27522	44980	21479	-23501
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	3191	141423	65291	-76132
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3681	-25608	-15455	10153
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-490	115815	49836	-65979

На підставі аналізу даної табл. 3.1 за період 2021-2023 років, можна сформулювати наступні висновки аналізу фінансових результатів, як ключового елемента портової інфраструктури, за період 2021-2023 років дозволяє констатувати еволюційну динаміку основних показників прибутковості та

ефективності операційної діяльності, що є визначальним фактором у контексті забезпечення його соціально-економічної безпеки.

Аналіз фінансових результатів [Назва підприємства] за 2021-2023 роки демонструє стійке зростання чистого доходу від реалізації послуг (з 231 658 тис. грн у 2021 р. до 274 552 тис. грн у 2023 р.), що вказує на розширення діяльності та ефективність логістики. Одночасно, раціоналізація собівартості у 2022-2023 роках (зниження до 178 285 тис. грн) стала ключовим фактором значного зростання валового прибутку (з 22 747 тис. грн у 2021 р. до 96 267 тис. грн у 2023 р.), підтверджуючи підвищення рентабельності основної діяльності підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства демонструє відновлювальну траєкторію після операційного збитку у 2021 році (-34 856 тис. грн). У 2022 році було досягнуто значного прибутку в 79 083 тис. грн, що відображає суттєве покращення операційної ефективності та, ймовірно, успішну адаптацію до викликів попереднього періоду. Скорочення цього показника до 37 679 тис. грн у 2023 році вимагає додаткового аналізу структури інших операційних доходів (ряд. 2120) та витрат (ряд. 2180). Зокрема, значне зменшення інших операційних доходів з 153 968 тис. грн у 2022 році до 67 935 тис. грн у 2023 році, при одночасному зниженні інших операційних витрат, вказує на можливу реструктуризацію неключових джерел доходів або зміну підходів до обліку певних операцій.

Чистий фінансовий результат порту також підтверджує подолання кризових явищ 2021 року (збиток 490 тис. грн) та вихід на стабільний рівень прибутковості. У 2022 році чистий прибуток досяг 115 815 тис. грн, а у 2023 році, незважаючи на деяке зниження до 49 836 тис. грн, залишався значним. Позитивний чистий фінансовий результат є критично важливим для забезпечення соціально-економічної безпеки, оскільки він формує основу для реінвестицій, погашення фінансових зобов'язань, виплати дивідендів (у випадку акціонерних товариств) та, що не менш важливо, для виконання соціальних зобов'язань перед працівниками та місцевою громадою.

Враховуючи значну волатильність показників, особливо інших операційних доходів та витрат, необхідно відзначити, що стабільність джерел доходів та контроль над витратами залишаються ключовими завданнями для подальшого зміцнення фінансової безпеки підприємства. Загалом, аналізований період демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, що свідчить про підвищення адаптивності та резильєнтності підприємства до викликів зовнішнього середовища. Це дозволяє стверджувати, що порт володіє потенціалом для забезпечення сталого розвитку та підтримки високого рівня соціально-економічної безпеки в умовах сучасної економічної кон'юнктури.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників господарської діяльності ДП "ОМТП"

						Відхилення
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість персоналу	-	648	531	489	449	-40
Дохід (тис грн)	251 900	231 658	261 383	274 552	381 775	107 223
Чистий прибуток (тис грн)	66 415	-490	115 815	49 836	133 640	83 804
Активи (тис грн)	2 629 963	2 600 695	2 709 897	2 718 867	2 801 191	82 324
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	529 789	561 921	688 174	716 375	904 564	188 189
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	159 785	143 600	134 857	135 170	145 950	10 780
Поточні зобов'язання (тис грн)	59 542	40 001	59 626	53 538	92 218	38 680
Власний капітал (тис грн)	2 410 636	2 417 094	2 508 812	2 530 159	2 563 023	32 864

Представлені дані Одеського морського торговельного порту (ОМТП) за 2020-2024 роки дозволяють глибоко проаналізувати його соціально-економічну безпеку в умовах війни.

Кількість персоналу ОМТП скоротилася з 648 у 2021 році до 449 у 2024 році (на 30.86%). Це зниження є прямим наслідком війни (блокада, мобілізація, міграція), відображаючи вимушену оптимізацію та потенційну втрату кваліфікованих кадрів. Хоча в короткостроковій перспективі це адаптаційний

механізм, у довгостроковій він створює ризики для кадрової безпеки, вимагаючи стратегічних рішень щодо утримання людського капіталу.

Аналіз фінансової стійкості ДП "ОМТП" за 2020-2024 роки свідчить про його виняткову адаптивність до екстремальних умов. Попри кризу 2022 року, порт продемонстрував вражаюче відновлення, зріст чистого доходу до 381 775 тис. грн та прибутку до 133 640 тис. грн у 2024 році, що є прямим результатом функціонування "українського морського коридору". Постійне зростання активів (до 2 801 191 тис. грн), значне збільшення грошей та їх еквівалентів (до 904 564 тис. грн) та зміцнення власного капіталу підтверджують високу ліквідність та фінансову стабільність. Це вказує на ефективний кризовий менеджмент, що дозволяє порту не лише виживати, а й відігравати критичну роль у підтримці економічної безпеки України, слугуючи яскравим прикладом резильєнтності стратегічної інфраструктури.

Коефіцієнти ліквідності (поточна, абсолютна, швидка) ОМТП протягом аналізованого періоду демонструють надзвичайно високі значення, значно перевищуючи загальноприйняті нормативи (наприклад, для коефіцієнта поточної ліквідності норма $\geq 200\%$).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників фінансової стійкості та ефективності діяльності ДП "Одеський морський торговельний порт" за 2020-2024 рр.

Коефіцієнт	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1 127.19	1 702.51	1 348.73	1 574.63	1 064.78
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	889.77	1 404.77	1 154.15	1 338.07	980.90
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1 039.06	1 575.00	1 271.89	1 490.31	1 033.10
Коефіцієнт автономії	91.66	92.94	92.58	93.06	91.50
Рентабельність активів (ROA)	2.53%	0.34%	4.27%	1.83%	4.77%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2.76%	0.36%	4.70%	1.98%	5.25%
Чиста маржа	26.37%	3.78%	44.31%	18.15%	35.00%

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	132.40%	135.91%	140.30%	152.88%	155.66%
Коефіцієнт заборгованості	2.26%	1.54%	2.20%	1.97%	3.29%

Отже, проаналізуємо основні показники табл. 2.6, так пікові значення спостерігалися у 2021 році, тоді як у 2024 році відбулося помітне зниження цих показників. Надзвичайно високі значення цих коефіцієнтів, хоча й свідчать про виняткову платоспроможність і здатність порту швидко покривати свої поточні зобов'язання (навіть у кризові періоди), можуть також вказувати на неефективне управління оборотним капіталом. Надлишок ліквідних активів, особливо готівки (як було видно з попереднього аналізу "Гроші та їх еквіваленти"), може сигналізувати про невикористані можливості для інвестицій у розвиток, модернізацію або реінвестування, що могло б принести більшу віддачу. Зниження коефіцієнтів у 2024 році, незважаючи на загальне зростання доходів, може бути наслідком збільшення поточних зобов'язань та/або активного використання раніше накопичених коштів для фінансування відновленої діяльності або нових проєктів.



Рис. 3.1 Основні показники фінансової стійкості та ефективності діяльності ДП "Одеський морський торговельний порт" за 2020-2024 рр.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ОМТП (2020-2024 рр.) свідчить про виняткову фінансову стійкість та адаптивність. Коефіцієнт автономії (91.50-93.06%) демонструє надзвичайну фінансову незалежність, а низький коефіцієнт

заборгованості (1.54-3.29%) підкреслює консервативну політику. Зростання коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом (до 155.66%) вказує на високу фінансову надійність. Незважаючи на коливання, показники рентабельності (ROA до 4.77%, ROE до 5.25% у 2024 р.) відображають зростання операційної ефективності та успішне відновлення діяльності завдяки "українському морському коридору". Загалом, порт демонструє надлишкову ліквідність та здатність ефективно функціонувати, мобілізуючи внутрішні резерви в умовах війни, що підтверджує його критичну роль у соціально-економічній безпеці.

Підприємства морської галузі характеризуються дуже низьким рівнем конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними. Це стосується морських портів, судноплавних компаній, суднобудівних заводів, тому необхідно мобілізувати всі ресурси країни, включаючи науку, на розробку першочергових кроків щодо виходу із ситуації. За останні 20 років частка вітчизняних перевізників експортно-імпортних вантажів у загальному обсязі скоротилася із 75 % до 7,5 %. Проведений аналіз господарської діяльності і потужності морських портів України, ступеня диверсифікації їхньої діяльності, дозволяє сформулювати основні пріоритетні напрямки розвитку потенціалу морських портів і у тому числі Одеського морського порту як провідного підприємства морської транспортної системи країни.

З 24 лютого українські порти були заблоковані з початку повномасштабного вторгнення Росії, що призвело до втрат української економіки в мільярди доларів і поставило під загрозу світовий голод. Питання звільнення портів для гуманітарних цілей, тобто запобігання голоду, є пріоритетом для всіх: США, ЄС, Великобританії, країн Африки та Близького Сходу.

Оцінка впливу військових дій на соціально-економічну безпеку ДП "ОМТП" представлена на рис. 3.2.

Це глобальна проблема, яка зараз обговорюється повсюдно, з ініціативи міжнародних організацій були відкриті порти для транспортування зерна, перші

судна з українським зерном вже рушили з Румунії в Констанцу. В результаті в порівнянні з березневою кризою експорт сільгосппродукції виріс всього в п'ять разів. при ефективному вирішенні завдань, пов'язаних з розвитком морських портів в Україні, ми можемо розраховувати на відповідні результати, а саме: затверджений генеральний план розвитку портів, введення в експлуатацію нових і модернізованих комплексів, розвиток інфраструктури [2]. Задля підтримки і подальшого портового розвитку, Адміністрацією морських портів України були розроблені структурні реформи, які в майбутньому зможуть позитивно впливати на розвиток портового сектору.

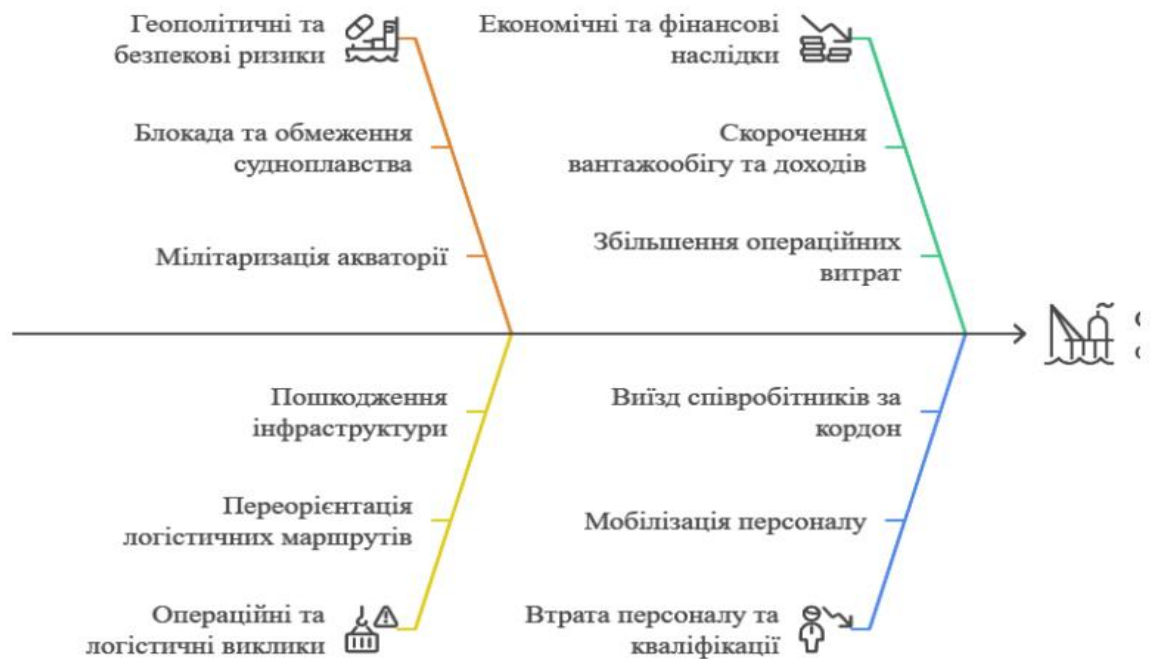


Рис. 3.2 Оцінка впливу військових дій на соціально-економічну безпеку ДП "ОМТП"

Для збільшення потенціалу Одеського морського торгового порту є можливості прискорення досягнення цілей за дотримання оптимального економічного балансу функціонування всіх видів діяльності.

Головне завдання України зараз — активізувати економічні процеси. Ми можемо визначити стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства під час війни:

диверсифікація постачальників і ринків. Для зниження ризиків, пов'язаних з війною, підприємства повинні шукати нових постачальників, партнерів і ринки збуту, щоб мінімізувати залежність від однієї країни чи регіону.

евакуація виробничих потужностей. Деякі підприємства можуть бути змушені перемістити виробництво або офіси у безпечніші регіони. Це складний процес, але він може допомогти зберегти бізнес та уникнути повної зупинки діяльності.

взаємодія з державними інституціями та міжнародними організаціями. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій у вигляді фінансової допомоги, пільг чи субсидій може значно полегшити ситуацію для підприємств. створення резервів та альтернативних планів. Наявність резервних фондів, запасів сировини та альтернативних бізнес-планів дозволяє підприємствам краще підготуватися до кризових ситуацій. Створення планів дій на випадок непередбачуваних обставин допоможе зменшити ризики зупинки роботи.

застосування цифрових технологій. Використання технологій дистанційної роботи, кібербезпеки та автоматизації бізнес-процесів може допомогти підприємствам зберегти контроль над діяльністю та забезпечити стабільність у періоди кризи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Одеський морський порт — один із найбільших українських морських портів. Місто Одеса було засноване власне як порт, завдяки сприятливому приморському положенню. 2 вересня 1794 року (за новим стилем) був закладений фундамент для будівництва порту і міста.

Одеського морського порту, ОФ ДП «АМПУ»). Державне підприємство (ДП) «Одеський морський торговельний порт» (ОМТП) – державне унітарне

підприємство, що засноване на державній власності, на 100 % належить державі та входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України

Одеський морський порт — один із найбільших українських морських портів з загальною річною пропускнуою здатністю 50 млн. т (25 млн. тонн сухих вантажів і 25 млн. тонн наливних вантажів). Згідно класифікації портів за вантажообігом, Одеський морський порт відноситься до найкрупніших (вантажобіг більше 20 млн. тонн).

Початок повномасштабної військової агресії у лютому 2022 року спричинив миттєве та тотальне блокування функціонування Одеського морського торговельного порту, як і інших морських портів України. Цей період характеризувався повним припиненням морського судноплавства та вантажообігу, що призвело до критичних економічних втрат, як для самого порту, так і для національної економіки, особливо в частині експорту агропромислової продукції.

ДП «Одеський морський торговельний порт» функціонує в надзвичайно мінливому зовнішньому середовищі, де головним дестабілізуючим фактором є військовий конфлікт. Комплексний облік цих взаємопов'язаних факторів є критичним для забезпечення стійкості порту та його подальшої інтеграції у світові логістичні ланцюги.

Аналіз фінансових коефіцієнтів Одеського морського торговельного порту за 2020-2024 роки виявляє підприємство з винятковою фінансовою стійкістю та значною адаптаційною спроможністю в умовах повномасштабної військової агресії. Надзвичайно високі показники ліквідності та фінансової автономії свідчать про надмірну фінансову незалежність та високий рівень платоспроможності, що є критично важливим для виживання та функціонування в умовах зовнішніх шоків.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Принципові підходи щодо удосконалення соціально-економічною безпекою підприємства

У 2025 році національна система забезпечення соціально- економічної безпеки нашої держави зіштовхнулася з безпрецедентним, екзистенційним викликом. Фундаментальна дилема сьогодення полягає у необхідності одночасно консолідувати ендогенні драйвери розвитку та закласти архітектоніку сталого зростання, готуючись до потенційного зниження обсягів зовнішньої донорської підтримки з 2026 року.

У зв'язку з цим, поняття соціально-економічної безпеки, як ключової наукової категорії, зазнає трансформації: воно дедалі менше визначається статичними фінансовими та виробничими метриками і все більше – адаптаційною спроможністю держави. Ця здатність охоплює гнучку реконфігурацію системи міжнародних економічних зв'язків та формалізацію резильєнтних механізмів відновлення. В умовах глобальної структурної перебудови, Україна має унікальне вікно можливостей для використання викликів війни як каталізатора для системної модернізації, підвищення глобальної конкурентоспроможності та формування нової моделі розвитку. Ця модель має бути заснована на консолідації стратегічних альянсів, технологічній інновації (зокрема, у MilitaryTech, агротехнологіях та енергетичному секторі) та ефективній мобілізації і збереженні дорогоцінного людського капіталу, що зазнає колосальних втрат внаслідок міграційних процесів та мобілізації.

Наше дослідження підтверджує, що в 2025 році основні загрози економічній безпеці України залишаються незмінними з початку повномасштабного вторгнення. Вони зумовлені фундаментальним деструктивним впливом війни, що виявляється у системному руйнуванні виробничого капіталу, інфраструктурних об'єктів, обмеженні господарської

активності, а також у перманентній загрозі повітряних атак. У 2025 році ця деструкція продовжує наростати. Так, згідно з оновленими даними «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA5), вартість післявоєнного відновлення в Україні на кінець 2025 року може перевищити 600 млрд доларів США, що демонструє прогресуючу кумулятивну шкоду економічному потенціалу країни. До цього додаються поглиблення макроекономічних дисбалансів та критичний дефіцит кваліфікованої робочої сили, що посилює ризики довготривалої структурної стагнації.



Рис.3.1 Основні кроки щодо удосконалення соціально економічної безпеки підприємства

Отже, наше дослідження пропонує концептуальну та методологічну основу для проактивного управління соціально-економічною безпекою, що виходить за рамки реактивного реагування на загрози і фокусується на стратегічній адаптації, інноваційному розвитку та інституційному зміцненні як ключових компонентах національної стійкості.

На рис.3.1 представлено поетапний процес, який можна назвати циклом управління соціально-економічною безпекою підприємства. Цей цикл складається з шести взаємопов'язаних кроків, що дозволяє підприємству

постійно адаптуватися та покращувати свою безпеку в умовах мінливого середовища. Кожен етап є важливим і логічно впливає з попереднього, забезпечуючи системний підхід до управління.

Перший крок – це Аналіз. На цьому етапі підприємство, таке як Одеський порт, проводить глибоке дослідження як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що можуть вплинути на його безпеку. Це означає вивчення економічної ситуації в країні та світі, політичних ризиків, змін у законодавстві, а також аналіз внутрішніх процесів – наприклад, ефективності роботи відділів, рівня кваліфікації працівників, фінансової стабільності, стану обладнання та потенційних загроз, таких як корупція. Мета цього аналізу – не просто виявити проблеми, а зрозуміти їхню природу та можливі наслідки, щоб на їх основі розробити обґрунтовані рішення.

Другий етап – Планування. Після аналізу визначених загроз та вразливостей розробляються конкретні плани дій. Це охоплює створення як довгострокових (стратегічних), так і короткострокових (оперативних) планів. Важливо чітко сформулювати цілі: що саме потрібно захистити, від яких загроз, у які терміни. На цьому етапі також вирішується питання розподілу ресурсів – фінансів, персоналу, техніки – для реалізації запланованих заходів. Мова йде про розробку програм, які дозволять запобігати проблемам, мінімізувати їхні наслідки та швидко відновлюватися після інцидентів.

Третій крок – Організація. На цьому етапі створюється структура, яка забезпечить ефективне управління безпекою. Це означає формування відповідних підрозділів або призначення відповідальних осіб, які займатимуться питаннями безпеки. Також розробляються внутрішні правила, інструкції та процедури, що чітко регламентують дії персоналу в різних ситуаціях. Важливим є налагодження взаємодії між різними відділами підприємства та зовнішніми структурами, такими як правоохоронні органи чи державні установи, для спільного вирішення питань безпеки.

Четвертий етап – Впровадження. Це безпосередня реалізація всіх запланованих заходів. На цьому кроці важливі точність та дотримання термінів.

Це може включати встановлення нових систем захисту, впровадження нових технологій для моніторингу, посилення фізичної охорони об'єктів або впровадження нових правил роботи. Усі дії повинні відповідати чинному законодавству та внутрішнім стандартам підприємства.

П'ятий крок – Оцінка. Цей етап є зворотним зв'язком у циклі. Після впровадження заходів необхідно оцінити їхню ефективність. Це робиться шляхом постійного моніторингу ключових показників, аналізу результатів та порівняння їх із запланованими. Якщо виявляються якісь недоліки або незаплановані результати, аналізуються причини їх виникнення. На основі цієї оцінки формуються звіти та рекомендації для керівництва, які стануть основою для подальших коригувань.

Шостий, і дуже важливий етап – Мотивація. Він передбачає активне залучення та стимулювання працівників до підтримки системи безпеки. Це не лише про навчання персоналу правилам безпеки, а й про формування так званої "культури безпеки", коли кожен співробітник розуміє свою роль і відповідальність у цьому процесі. Система мотивації може включати заохочення за дотримання правил, а також створення умов, за яких працівники не бояться повідомляти про потенційні загрози або недоліки.

"ОМТП" є одним з ключових об'єктів транспортної інфраструктури України, що відіграє стратегічну роль у національній економіці та міжнародних торговельних відносинах. Його функціонування в умовах повномасштабної військової агресії наражається на безпрецедентні виклики, що безпосередньо впливають на рівень його соціально-економічної безпеки. Військові дії чинять безпрецедентний тиск на соціально-економічну безпеку ДП "Одеський Морський Торговельний Порт" (ОМТП), що є критично важливим об'єктом транспортної інфраструктури України. Цей вплив проявляється як у прямих, так і в непрямих наслідках, які ми розглянули в пп.2.3.

Таким чином, представлена модель управління соціально-економічною безпекою є безперервним та адаптивним процесом. Для великих підприємств, таких як Одеський порт, це означає не разове вирішення проблем, а постійний

цикл вдосконалення. Дотримання цієї моделі дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити стабільну роботу, підтримувати конкурентоспроможність та виконувати соціальні зобов'язання, що є ключовим для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Кожен етап цього циклу взаємопов'язаний, і ефективність одного етапу впливає на успішність наступних, формуючи міцну основу для безпеки підприємства.

Оцінка впливу військових дій на соціально-економічну безпеку ДП "ОМТП" представлена була в пп 2.3 данної наукової роботи і довела, що це глобальна проблема, яка зараз обговорюється повсюдно, з ініціативи міжнародних організацій були відкриті порти для транспортування зерна, перші судна з українським зерном вже рушили з Румунії в Констанцу. В результаті в порівнянні з березневою кризою експорт сільгосппродукції виріс всього в п'ять разів. при ефективному вирішенні завдань, пов'язаних з розвитком морських портів в Україні, ми можемо розраховувати на відповідні результати, а саме: затверджений генеральний план розвитку портів, введення в експлуатацію нових і модернізованих комплексів, розвиток інфраструктури. Задля підтримки і подальшого портового розвитку, Адміністрацією морських портів України були розроблені структурні реформи, які в майбутньому зможуть позитивно впливати на розвиток портового сектору.

Для збільшення потенціалу Одеського морського торгового порту є можливості прискорення досягнення цілей за дотримання оптимального економічного балансу функціонування всіх видів діяльності.

Головне завдання України зараз — активізувати економічні процеси, визначити стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства під час війни:

диверсифікація постачальників і ринків. Для зниження ризиків, пов'язаних з війною, підприємства повинні шукати нових постачальників, партнерів і ринки збуту, щоб мінімізувати залежність від однієї країни чи регіону.

евакуація виробничих потужностей. Деякі підприємства можуть бути змушені перемістити виробництво або офіси у безпечніші регіони. Це складний

процес, але він може допомогти зберегти бізнес та уникнути повної зупинки діяльності.

Development Areas	Details
Port Infrastructure	Розвиток портової інфраструктури
Cargo Types	Розширення номенклатури оброблюваних вантажів
Dredging	Проведення днопоглиблювальних робіт
Service Costs	Зниження собівартості послуг
Export Potential	Конкурентний експортний потенціал
IT Systems	Запровадження ІТ-системи
Berths	Будівництво додаткових причалів
International Marketing	Розширення напрямків міжнародного маркетингу

взаємодія з державними інституціями та міжнародними організаціями. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій у вигляді фінансової допомоги, пільг чи субсидій може значно полегшити ситуацію для підприємств. створення резервів та альтернативних планів. Наявність резервних фондів,

запасів сировини та альтернативних бізнес-планів дозволяє підприємствам краще підготуватися до кризових ситуацій. Створення планів дій на випадок непередбачуваних обставин допоможе зменшити ризики зупинки роботи.

застосування цифрових технологій. Використання технологій дистанційної роботи, кібербезпеки та автоматизації бізнес-процесів може допомогти підприємствам зберегти контроль над діяльністю та забезпечити стабільність у періоди кризи.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення соціально економічної безпеки ДП "ОМТП"

Соціально-економічна безпека порту в умовах війни є багатоаспектною категорією, що вимагає системного та адаптивного підходу. Це не просто відсутність загроз, а стан захищеності життєво важливих інтересів портового комплексу, що забезпечує його безперебійне функціонування, здатність до відновлення та розвитку навіть під впливом деструктивних чинників збройного конфлікту. Концептуально, ми розглядаємо її як динамічну рівновагу між загрозами та можливостями, що детермінована внутрішньою стійкістю та ефективністю зовнішнього реагування.

Аналіз рис. 3.3 та основні наративи пп.3.1 свідчать, що забезпечення соціально-економічної безпеки Одеського порту в умовах війни вимагає комплексного та проактивного підходу, який охоплює багаторівневий аналіз загроз (від геополітичних до мікрорівневих впливів на інфраструктуру та персонал), ідентифікацію всіх критичних об'єктів безпеки (матеріальних, людських, фінансових, репутаційних), формування адаптивних механізмів стійкості (через диверсифікацію, фінансову стабільність, управління персоналом, технологічну модернізацію та міжнародну співпрацю), а також безперервний моніторинг та розробку стратегій постконфліктного відновлення для забезпечення сталого функціонування та розвитку.

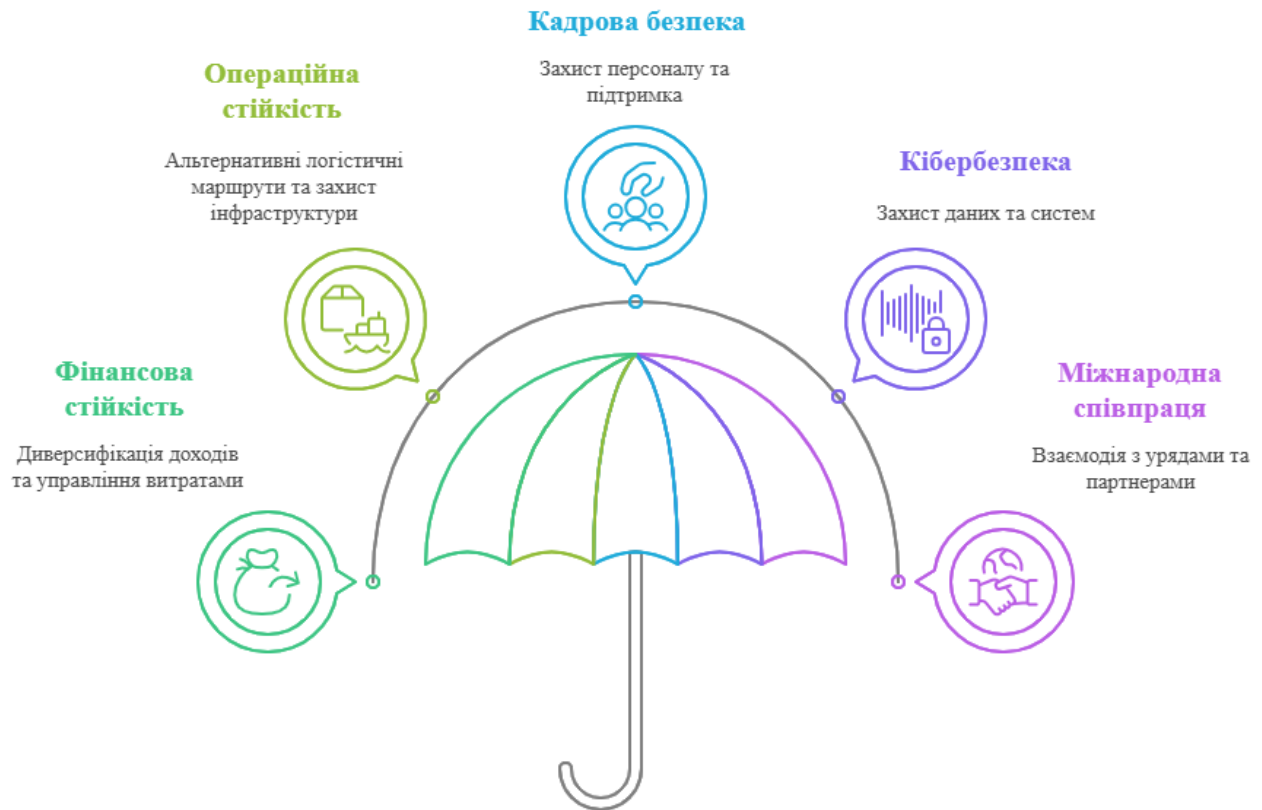


Рис. 3.3. Концептуальні основи соціально-економічної безпеки порту в умовах війни

Визначаючи пріоритетність гармонізації інтересів в забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства, встановимо основні послідовність визначення способів гармонізації інтересів при забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства рис. 3.4.

Представлена блок-схема відображає систематичний, багаторівневий підхід до забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства через призму гармонізації інтересів, де кожен крок логічно обумовлює наступний, починаючи від ідентифікації конфлікту інтересів та оцінки їхнього впливу, через розробку та вибір оптимальних механізмів збалансування, до їхньої імплементації та подальшого моніторингу ефективності, що дозволяє досягти сталого функціонування та розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

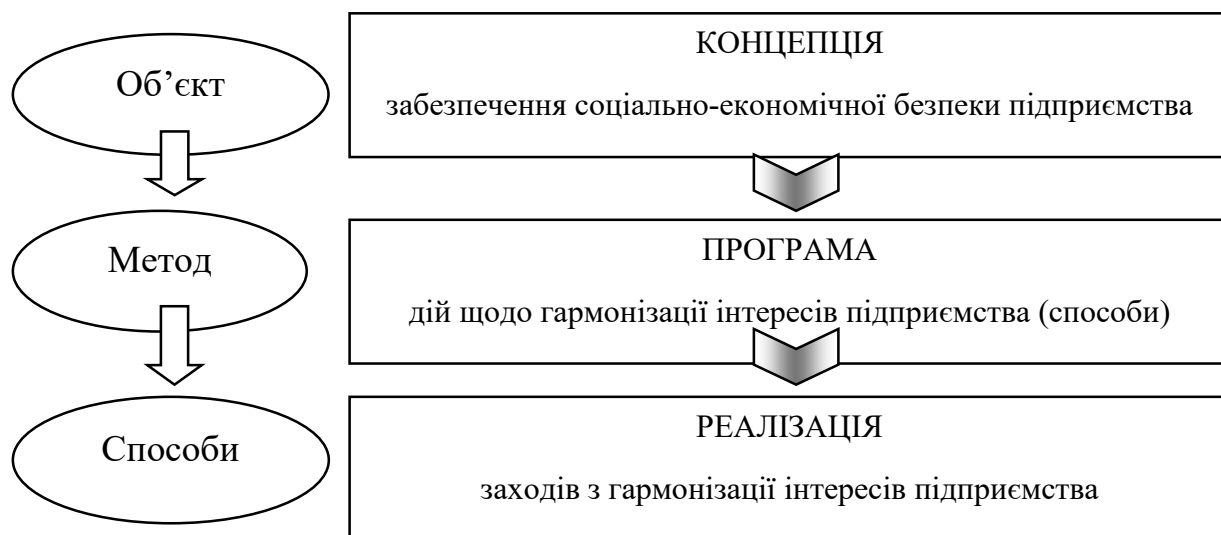


Рис. 3.4 Послідовність визначення способів гармонізації інтересів при забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства

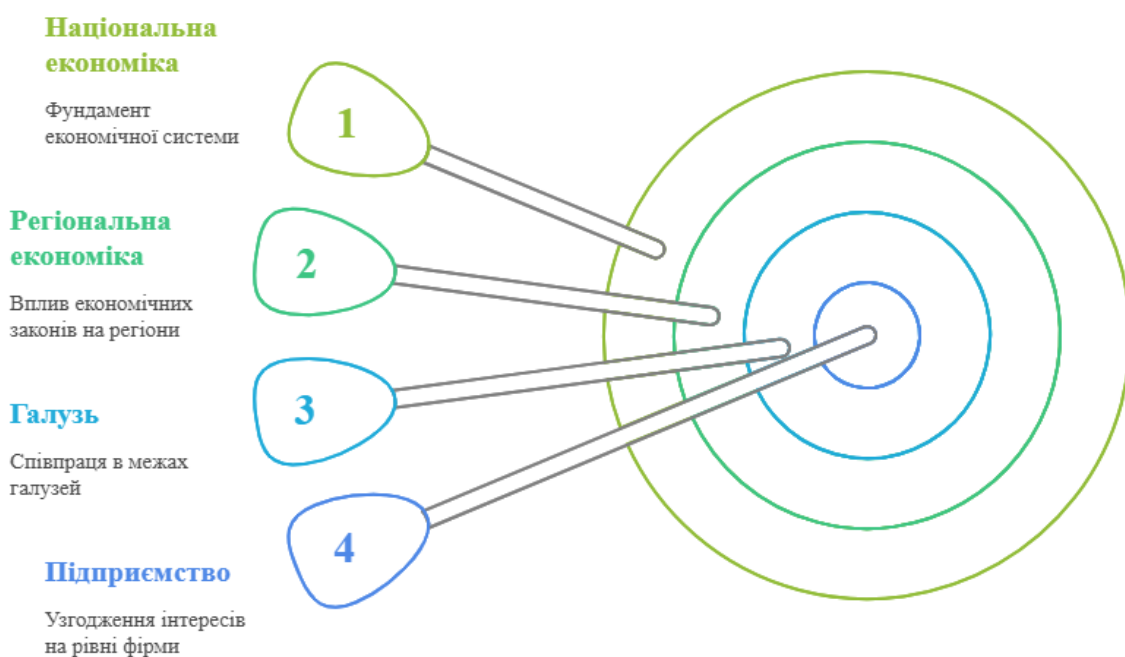


Рис. 3.5 Узгодження економічних інтересів підприємства

У контексті нашого дослідження, ми пропонуємо розширене тлумачення узгодження економічних інтересів, розуміючи його як процес раціоналізації та

інституціоналізації господарських зв'язків, які, по суті, є емпіричним відображенням абстрактних, але об'єктивних економічних постулатів.

Таблиця 3.1

Консолідована карта існуючих пріоритетних інтересів Дп "Омтп" як основного інструменту управління його соціально-економічною безпекою

Носії інтересів	Група менеджерів	Група менеджерів, відп. за трудові ресурси	Група менеджерів, відп. за вартість	Група менеджерів	Персонал підприємства	Державні установи	Фінансові установи	Постачальники	Споживачі	Стейкхолдери	Міжнародні партнери/інвестори
Група менеджерів, відп. за фінансові ресурси	Внутрішні	1, 2, 2003	4	5, 6	1, 2, 2003	7	8	9	10	11	21
Група менеджерів, відп. за трудові ресурси	1, 2, 2003	Внутрішні	ВІ	ВІ	14,15,16	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	22
Група менеджерів, відп. за виробничі запаси	4	ВІ	Внутрішні	17,18	ВІ	ВІ	ВІ	19	ВІ	ВІ	23
Група менеджерів, відп. за готову продукцію	5, 6	12,13	17,18	Внутрішні	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	20	ВІ	24
Персонал підприємства	1, 2, 2003	14,15,16	ВІ	ВІ	Внутрішні	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	25
Державні контролюючі органи	7	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	Внутрішні	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	26
Фінансові Установи	8	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	Внутрішні	ВІ	ВІ	ВІ	27
Постачальники	9	ВІ	19	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	Внутрішні	ВІ	ВІ	28
Споживачі	10	ВІ	ВІ	20	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	Внутрішні	ВІ	29
Стейкхолдери	11	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	ВІ	Внутрішні	30
Міжнародні партнери/інвестори	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Внутрішні

"Внутрішні" у заштрихованих комірках оригінальної матриці я замінив на текстовий опис для зручності відображення в Markdown. У візуальному представленні (як на рисунку) ці комірки будуть заштриховані.

"ВІ" означає "Взаємні інтереси" або "Взаємодіють" без вказівки конкретного номера інтересу, як це було у вашому початковому зображенні.

ВІІ – відсутність пріоритетних інтересів; ВІ – відсутність інтересів.

Розшифровка карти існування пріоритетних інтересів актора ІСП:

1 – своєчасність та повнота виплати заробітної плати; 2 – відповідність розмірів основної та додаткової оплати праці; 3 – фінансування безпеки трудової діяльності; 4 – достатність грошових коштів для створення поточних та страхових резервів виробничих запасів; 5 – своєчасність відвантаження продукції; 6 – фінансове забезпечення просування продукції на ринку; 7 – своєчасність виплат податкових зобов'язань; 8 – своєчасність погашення кредитів банку; 9 – своєчасність розрахунків за виробничі запаси; 10 – своєчасність надходження платежів за відвантажену продукцію; 11 – належний рівень та своєчасність виплати дивідендів; 12 – належний рівень продуктивності праці; 13 – тісний зв'язок результатів діяльності з оплатою праці; 14 – наявність соціального пакета; 15 – належний рівень організаційної культури; 16 – кар'єрне просування персоналу; 17 –

належна якість виробничих запасів; 18 – оптимальний рівень виробничих запасів; 19 – дотримання договірних умов постачання виробничих запасів; 20 – дотримання договірних умов реалізації продукції.

інтереси, пов'язані з "Міжнародними партнерами/інвесторами", позначені номерами від 21 до 30

Ключовим методологічним інсайтом, що дозволяє вийти за межі суто якісного аналізу, є аналіз темпоральних характеристик економічних процесів. Ми стверджуємо, що зміна темпу економічного часу (його прискорення або уповільнення) у відповідь на посилення чи ослаблення дії фундаментальних економічних детермінант є тим ключовим індикатором, що може бути операціоналізований для кількісної верифікації ефективності процесу гармонізації інтересів між гетерогенними суб'єктами господарювання. Це дозволяє перетворити якісну оцінку узгодженості на метричну одиницю, що відображає ступінь синергії та резильєнтності системи. Таким чином, результативність процесу гармонізації інтересів може бути виміряна через динаміку темпу господарських циклів, що створює підґрунтя для розробки прогностичних моделей та ефективного управлінського контролю.

Управління великим інфраструктурним об'єктом, таким як Державне Підприємство "Одеський Морський Торговельний Порт" (ДП "ОМТП"), особливо в умовах глобальних трансформацій та безпекових викликів, неможливе без глибокого розуміння природи та еволюції його економічних інтересів. Ці інтереси не є статичною величиною; вони проходять низку послідовних етапів формування, узгодження та реалізації, що визначають ефективність функціонування та рівень соціально-економічної безпеки порту.

Етап 1: Зародження Інтересів через Структуризацію Виробництва

На першому етапі простір економічних інтересів ДП "ОМТП" визначається базовим станом його виробничої діяльності та рівнем поділу праці. У контексті порту це означає появу спеціалізованих функцій: операторів причалів, докерів-механізаторів, логістів, митних брокерів, адміністративного персоналу, інженерів з обслуговування обладнання тощо. Об'єктивний процес поглиблення цієї спеціалізації, який є двигуном ефективності в будь-якій великій системі, виступає поштовхом для виникнення первинних економічних інтересів. Ці інтереси на даному етапі лише "позначені" через самі елементи створеної господарської структури. Наприклад, інтерес докера — у справному крані,

інтерес логіста — у безперебійному русі вантажів. Вони формують потенціал, що потребує подальшої реалізації. Фактично, на цьому етапі ДП "ОМТП" лише набуває своєї архітектури, і конкретна орієнтація цих інтересів ще відсутня; відбувається лише "відлік власного часу" функціонування системи.

Етап 2: Узгодження Інтересів та Формування Господарської Системи

Другий етап — це етап узгодження, який є критично важливим для перетворення розрізнених інтересів на єдиний функціональний механізм. Він полягає у встановленні чітких зв'язків між елементами системи ДП "ОМТП". Узгодження відбувається через вплив первинних економічних інтересів, які трансформуються у господарські інтереси. Наприклад, інтерес докера у справному крані перетворюється на господарський інтерес порту в забезпеченні безперебійної роботи обладнання через вчасне технічне обслуговування. Ці господарські інтереси, у свою чергу, формують управлінські рішення, спрямовані на розвиток конкретних елементів портової господарської системи — від інвестицій у модернізацію причалів до програм навчання персоналу. Результатом цього етапу є формування цілісної господарської системи ДП "ОМТП" відповідно до раніше створеної структури. Орієнтація економічних інтересів стає виразно односпрямованою, і ця спрямованість посилюється з часом, демонструючи позитивне прискорення у розвитку системи. Інтенсивність впливу інтересів на основну функцію порту — забезпечення вантажообігу та логістичних послуг — зростає завдяки їхній консолідації та прояву властивості емерджентності, коли система як ціле набуває нових якостей, відмінних від суми її частин.

Етап 3: Реалізація Основної Функції та Стабілізація Інтересів

На третьому етапі відбувається безпосередня реалізація основної функції ДП "ОМТП" — задоволення суспільних потреб через надання портових послуг. Це включає ефективну перевалку вантажів (зерна, контейнерів, металу тощо), забезпечення суднозаходів та обробку суден. На цьому етапі вже сформований та стабільно орієнтований простір економічних інтересів генерує замкнутий простір господарських інтересів. Це проявляється у множині рутинних та

відпрацьованих процесів прийняття рішень, які дозволяють системі "управляти за відхиленнями". Тобто, основні операції виконуються за встановленими протоколами, а управлінські втручання відбуваються лише у відповідь на відхилення від норми (наприклад, затримки суден, поломки обладнання, скарги клієнтів). На даному етапі про інтенсивність впливу економічних інтересів говорити немає сенсу, оскільки вони стають латентними та інтегрованими у консервативну структуру функціонуючої системи. Плин часу в системі має нульове прискорення, що свідчить про стабільність та передбачуваність її роботи.

Етап 4: Дестабілізація та Неузгодженість Інтересів

Четвертий етап характеризується наростаючими змінами простору економічних інтересів, що виникають внаслідок невідповідності реакції структури системи на обмежений набір прийнятих у ній рішень. Для Одеського порту, особливо в умовах війни, це означає, що існуючі, стабілізовані механізми управління та взаємодії стають неефективними перед обличчям нових, безпрецедентних викликів. Наприклад, відпрацьовані схеми логістики руйнуються через блокаду, руйнування інфраструктури або зміну безпекової ситуації. Рішення, які раніше були ефективними (наприклад, орієнтація на конкретні ринки чи типи вантажів), тепер виявляються застарілими. Це призводить до невідповідності та неузгодженості економічних інтересів: інтереси, що раніше були синергічними, тепер можуть вступати в конфлікт (наприклад, інтерес держави у військовому використанні частини порту може конфліктувати з інтересами бізнесу щодо комерційного вантажообігу). Цей етап є кризовим, він вимагає переосмислення та формування нових стратегій, щоб уникнути системного колапсу і перейти до нового циклу адаптації та розвитку.

Консолідована Карта Пріоритетних Інтересів ДП "ОМТП" як Інструмент Управління Соціально-Економічною Безпекою

Створення Консолідованої Карти Пріоритетних Інтересів (ККПІ) для Державного Підприємства "Одеський Морський Торговельний Порт" (ДП "ОМТП") є не просто аналітичним завданням, а критично важливим

стратегічним інструментом управління його соціально-економічною безпекою, особливо в сучасних умовах невизначеності та загроз. Цей документ, розроблений на основі глибокого експертного аналізу, дозволяє системно ідентифікувати, пріоритезувати та узгоджувати ключові інтереси всіх стейкхолдерів, забезпечуючи тим самим стійкість і розвиток порту.

Розробка консолідована карта існуючих пріоритетних інтересів для ДП "ОМТП" є ітеративним процесом, що включає кілька послідовних етапів:

Ідентифікація Ключових Стейкхолдерів: Першим кроком є вичерпне визначення всіх суб'єктів, чиї інтереси прямо або опосередковано пов'язані з функціонуванням порту. Це охоплює:

Внутрішні стейкхолдери: Керівництво ДП "ОМТП", профспілки, працівники (включаючи різні категорії: портові робітники, адміністративний персонал, інженерно-технічні фахівці).

Зовнішні стейкхолдери: Державні органи (Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерство економіки, СБУ, ЗСУ, Державна прикордонна служба, Державна митна служба), місцева влада Одеської області та міста Одеси, вантажовласники та оператори (експортери, імпортери, логістичні компанії), судноплавні компанії, банки та інвестори, страхові компанії, конкуруючі порти, міжнародні організації, громадськість та екологічні організації.

Визначення Інтересів Кожного Стейкхолдера: Для кожного ідентифікованого стейкхолдера необхідно чітко сформулювати його ключові інтереси стосовно ДП "ОМТП". Це може бути зроблено через опитування, інтерв'ю, аналіз нормативно-правових актів, публічних заяв та стратегічних документів. Наприклад, для вантажовласників це може бути швидкість обробки вантажів, мінімізація тарифів та безпека перевезень; для працівників – стабільна зайнятість, гідна оплата праці та соціальний захист; для держави – наповнення бюджету, виконання міжнародних зобов'язань та безпека мореплавства.

Оцінка Впливу та Важливості Інтересів: На цьому етапі відбувається кількісна та якісна оцінка значимості кожного інтересу. Використовуються

експертні методи (Дельфі, мозковий штурм), аналітичні інструменти для визначення потенційного впливу реалізації чи нереалізації інтересу на функціонування та безпеку порту. Інтереси пріоритезуються за критеріями:

Ступінь критичності: Наскільки реалізація інтересу впливає на життєздатність порту.

Терміновість: Наскільки швидко необхідно реагувати на той чи інший інтерес.

Взаємозалежність: Як інтерес одного стейкхолдера впливає на інтереси інших.

Вплив на соціально-економічну безпеку: Прямий або опосередкований вплив на фінансову стійкість, кадровий потенціал, інфраструктуру та репутацію.

Виявлення Конфліктів та Синергії Інтересів: На цьому етапі ККПІ дозволяє виявити потенційні конфлікти інтересів (наприклад, прагнення адміністрації до оптимізації витрат може суперечити інтересам профспілок щодо соціальних гарантій) та зони синергії, де інтереси збігаються або доповнюють один одного (наприклад, інтерес вантажовласників у підвищенні ефективності перевалки та інтерес порту в збільшенні вантажообігу).

Формування Консолідованої Карти та Пріоритезація: На основі проведеного аналізу формується безпосередньо ККПІ, де інтереси групуються за стратегічними напрямками (фінансовий, кадровий, інфраструктурний, безпековий, екологічний тощо) та отримують чітку пріоритезацію. Це дозволяє керівництву порту отримати цілісне бачення всіх ключових аспектів, що потребують уваги. Візуалізація ККПІ може бути виконана у формі матриці, графу або інтерактивної діаграми.

Розробка Стратегій Узгодження та Управління: На основі ККПІ розробляються конкретні управлінські рішення та стратегії, спрямовані на реалізацію пріоритетних інтересів, мінімізацію конфліктів та посилення синергетичного ефекту. Це можуть бути переговорні процеси, інвестиційні програми, соціальні пакети, заходи з підвищення безпеки, розробка нових сервісів тощо.

Моніторинг та Актуалізація: ККПІ не є статичним документом. В умовах війни та постійних змін геополітичного ландшафту, економічної ситуації та внутрішніх процесів порту, вона потребує регулярного перегляду та актуалізації. Це дозволяє забезпечити її релевантність та ефективність як інструменту управління.

Узгодження інтересів є фундаментом соціально-економічної безпеки порту, оскільки ігнорування або невірне пріоритезування інтересів може призвести до системних збоїв та криз.

По-перше, ефективне узгодження забезпечує внутрішню стабільність. Задоволення базових інтересів працівників (безпечні умови праці, гідна оплата) запобігає соціальній напрузі, підвищує мотивацію та утримує кваліфіковані кадри, що є критично важливим в умовах мобілізації та міграційних процесів. Неузгодженість може спричинити страйки, зниження продуктивності, відтік фахівців, що безпосередньо впливає на операційну ефективність порту.

По-друге, сприяє налагодженню конструктивного діалогу із зовнішніми партнерами. Вантажовласники та судноплавні компанії є ключовими джерелами доходу. Узгодження їхніх інтересів щодо швидкості, надійності та вартості послуг забезпечує лояльність та привабливість порту, що є особливо цінним в умовах обмежень судноплавства та посилення конкуренції. Конфлікт інтересів, наприклад, через високі тарифи чи низьку якість послуг, призводить до переорієнтації вантажопотоків на конкуруючі порти або інші види транспорту.

По-третє, зміцнює позиції порту у взаємодії з державними органами та місцевою владою. Узгодження інтересів із державою (наприклад, щодо виконання податкових зобов'язань, стратегічного розвитку, дотримання екологічних норм) забезпечує підтримку з боку уряду, доступ до державних програм та фінансування. Розбіжності можуть призвести до адміністративного тиску, перевірок та ускладнення операційної діяльності.

По-четверте, підвищує інвестиційну привабливість. Узгодженість інтересів між менеджментом порту, потенційними інвесторами та державою створює прозоре та передбачуване середовище. Інвестори прагнуть мінімізувати

ризиками, і чітка карта інтересів, що демонструє здатність порту управляти цими ризиками та досягати консенсусу, є потужним сигналом для залучення капіталу, необхідного для відновлення та модернізації.

Таким чином, Консолідована Карта Пріоритетних Інтересів є не просто документом, а є живою системою, що дозволяє ДП "ОМТП" ефективно функціонувати, адаптуватися до змін та зміцнювати свою соціально-економічну безпеку в умовах безпрецедентних викликів військового часу. Вона є дорожньою картою для прийняття зважених управлінських рішень, що враховують багатогранну палітру інтересів і забезпечують стійкість та процвітання портового комплексу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В 2025 році основні загрози економічній безпеці України залишаються незмінними з початку повномасштабного вторгнення. Вони зумовлені фундаментальним деструктивним впливом війни, що виявляється у системному руйнуванні виробничого капіталу, інфраструктурних об'єктів, обмеженні господарської активності, а також у перманентній загрозі повітряних атак. У 2025 році ця деструкція продовжує наростати.

Обґрунтовано основні кроки щодо удосконалення соціально економічної безпеки підприємства по відношенню до суб'єкта дослідження.

Військові дії чинять безпрецедентний тиск на соціально-економічну безпеку ДП "Одеський Морський Торговельний Порт" (ОМТП), що є критично важливим об'єктом транспортної інфраструктури України.

представлена в дослідженні модель управління соціально-економічною безпекою є безперервним та адаптивним процесом. Для великих підприємств, таких як Одеський порт, це означає не разове вирішення проблем, а постійний цикл вдосконалення. Дотримання цієї моделі дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити стабільну роботу, підтримувати конкурентоспроможність та виконувати соціальні зобов'язання, що є ключовим для сталого розвитку

підприємства в довгостроковій перспективі. Кожен етап цього циклу взаємопов'язаний, і ефективність одного етапу впливає на успішність наступних, формуючи міцну основу для безпеки підприємства.

Головне завдання Одеського морського торгового порту зараз — активізувати економічні процеси, визначити стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства під час війни: диверсифікація постачальників і ринків; евакуація виробничих потужностей; застосування цифрових технологій.

Соціально-економічна безпека порту в умовах війни є багатоаспектною категорією, що вимагає системного та адаптивного підходу. Це не просто відсутність загроз, а стан захищеності життєво важливих інтересів портового комплексу, що забезпечує його безперебійне функціонування, здатність до відновлення та розвитку навіть під впливом деструктивних чинників збройного конфлікту. Концептуально, ми розглядаємо її як динамічну рівновагу між загрозами та можливостями, що детермінована внутрішньою стійкістю та ефективністю зовнішнього реагування.

В роботі пропонується створення Консолідованої Карти Пріоритетних Інтересів, де інтереси групуються за стратегічними напрямками (фінансовий, кадровий, інфраструктурний, безпековий, екологічний тощо) та отримують чітку пріоритезацію. Це дозволяє керівництву порту отримати цілісне бачення всіх ключових аспектів, що потребують уваги. Візуалізація ККПІ може бути виконана у формі матриці, графу або інтерактивної діаграми.

Консолідована Карта Пріоритетних Інтересів є не просто документом, а є живою системою, що дозволяє ДП "ОМТП" ефективно функціонувати, адаптуватися до змін та зміцнювати свою соціально-економічну безпеку в умовах безпрецедентних викликів військового часу. Вона є дорожньою картою для прийняття зважених управлінських рішень, що враховують багатогранну палітру інтересів і забезпечують стійкість та процвітання портового комплексу.

ВИСНОВКИ

У контексті військового конфлікту, забезпечення соціально-економічної безпеки порту становить собою багатоаспектну проблематику, що вимагає глибокого наукового осмислення та системного підходу.

Для ДП "ОМТП", в умовах війни та післявоєнного відновлення, економічна безпека має бути визначена значно ширше. Вона повинна охоплювати не тільки захист від загроз і адаптацію, а й активну здатність генерувати доходи, підтримувати високий рівень операційної ефективності, забезпечувати соціальний захист персоналу, та мати потенціал для стратегічного розвитку та модернізації, навіть в умовах нестабільності. Саме такий комплексний підхід дозволить порту не просто виживати, а й бути рушійною силою економічного відродження України.

У сучасних наукових дослідженнях економічна безпека розглядається переважно як стан захисту суб'єкта господарювання від загроз, як оптимізація використання корпоративних ресурсів, або ж як міра гармонізації інтересів підприємства у часі та просторі.

Соціально-економічна безпека організації, на наш погляд, репрезентує собою синтетичну, емерджентну категорію, що інтегрує в собі економічну та соціальну складові, де цілісне є якісно відмінним від простої суми його складових.

Забезпечення соціально-економічної безпеки на субрегіональному та мікрорівнях, особливо щодо її соціальної компоненти, роль держави набуває визначального значення як інституційного актора та регулятора.

Сьогодні після більше трьох років війни забезпечення соціально-економічної безпеки нашої країни зіштовхнулася з екзистенційною трилемою: одночасна необхідність задоволення економічних потреб сектору безпеки та оборони, стимулювання макроекономічного зростання та підтримки збалансованої соціальної політики (забезпечення соціального прогресу).

Соціально-економічна безпека підприємства (порту) - такий стан функціонування підприємства, що забезпечує сталість його економічної

системи, спроможність протистояти внутрішнім та зовнішнім деструктивним впливам, а також гарантує узгодженість реалізації життєво важливих інтересів усіх соціальних суб'єктів, задіяних у його діяльності.

У контексті портової діяльності, система управління соціально-економічною безпекою є багаторівневою та багатокомпонентною структурою, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток порту в умовах динамічного зовнішнього середовища. Основними складовими цієї системи виступають об'єкт, суб'єкт, нормативно-правове забезпечення, функціональні складові, механізм функціонування та методики оцінки стану портового підприємства. Під об'єктом управління соціально-економічною безпекою порту слід розуміти персонал, який є критично важливим для безперебійної роботи, фінансову сферу, що забезпечує ліквідність та платоспроможність, а також інформаційне забезпечення, що є основою для прийняття управлінських рішень та захисту комерційної таємниці.

Державне підприємство (ДП) «Одеський морський торговельний порт» (ОМТП) – державне унітарне підприємство, що засноване на державній власності, на 100 % належить державі та входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України

Одеський морський порт — один із найбільших українських морських портів з загальною річною пропускнуою здатністю 50 млн. т (25 млн. тонн сухих вантажів і 25 млн. тонн наливних вантажів). Згідно класифікації портів за вантажообігом, Одеський морський порт відноситься до найкрупніших (вантажобіг більше 20 млн. тонн).

Початок повномасштабної військової агресії у лютому 2022 року спричинив миттєве та тотальне блокування функціонування Одеського морського торговельного порту, як і інших морських портів України. Цей період характеризувався повним припиненням морського судноплавства та вантажообігу, що призвело до критичних економічних втрат, як для самого порту, так і для національної економіки, особливо в частині експорту агропромислової продукції.

ДП «Одеський морський торговельний порт» функціонує в надзвичайно мінливому зовнішньому середовищі, де головним дестабілізуючим фактором є військовий конфлікт. Комплексний облік цих взаємопов'язаних факторів є критичним для забезпечення стійкості порту та його подальшої інтеграції у світові логістичні ланцюги.

Аналіз фінансових коефіцієнтів Одеського морського торговельного порту за 2020-2024 роки виявляє підприємство з винятковою фінансовою стійкістю та значною адаптаційною спроможністю в умовах повномасштабної військової агресії. Надзвичайно високі показники ліквідності та фінансової автономії свідчать про надмірну фінансову незалежність та високий рівень платоспроможності, що є критично важливим для виживання та функціонування в умовах зовнішніх шоків.

В 2025 році основні загрози економічній безпеці України залишаються незмінними з початку повномасштабного вторгнення. Вони зумовлені фундаментальним деструктивним впливом війни, що виявляється у системному руйнуванні виробничого капіталу, інфраструктурних об'єктів, обмеженні господарської активності, а також у перманентній загрозі повітряних атак. У 2025 році ця деструкція продовжує наростати.

Обґрунтовано основні кроки щодо удосконалення соціально економічної безпеки підприємства по відношенню до суб'єкта дослідження.

Військові дії чинять безпрецедентний тиск на соціально-економічну безпеку ДП "Одеський Морський Торговельний Порт" (ОМТП), що є критично важливим об'єктом транспортної інфраструктури України.

представлена в дослідженні модель управління соціально-економічною безпекою є безперервним та адаптивним процесом. Для великих підприємств, таких як Одеський порт, це означає не разове вирішення проблем, а постійний цикл вдосконалення. Дотримання цієї моделі дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити стабільну роботу, підтримувати конкурентоспроможність та виконувати соціальні зобов'язання, що є ключовим для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Кожен етап цього циклу

взаємопов'язаний, і ефективність одного етапу впливає на успішність наступних, формуючи міцну основу для безпеки підприємства.

Головне завдання Одеського морського торгового порту зараз — активізувати економічні процеси, визначити стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства під час війни: диверсифікація постачальників і ринків; евакуація виробничих потужностей; застосування цифрових технологій.

Соціально-економічна безпека порту в умовах війни є багатоаспектною категорією, що вимагає системного та адаптивного підходу. Це не просто відсутність загроз, а стан захищеності життєво важливих інтересів портового комплексу, що забезпечує його безперебійне функціонування, здатність до відновлення та розвитку навіть під впливом деструктивних чинників збройного конфлікту. Концептуально, ми розглядаємо її як динамічну рівновагу між загрозами та можливостями, що детермінована внутрішньою стійкістю та ефективністю зовнішнього реагування.

В роботі пропонується створення Консолідованої Карти Пріоритетних Інтересів, де інтереси групуються за стратегічними напрямками (фінансовий, кадровий, інфраструктурний, безпековий, екологічний тощо) та отримують чітку пріоритезацію. Це дозволяє керівництву порту отримати цілісне бачення всіх ключових аспектів, що потребують уваги. Візуалізація ККПІ може бути виконана у формі матриці, графу або інтерактивної діаграми.

Консолідована Карта Пріоритетних Інтересів є не просто документом, а є живою системою, що дозволяє ДП "ОМТП" ефективно функціонувати, адаптуватися до змін та зміцнювати свою соціально-економічну безпеку в умовах безпрецедентних викликів військового часу. Вона є дорожньою картою для прийняття зважених управлінських рішень, що враховують багатогранну палітру інтересів і забезпечують стійкість та процвітання портового комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безбожний В. Л. Економічна безпека підприємства : поняття та розвиток / В. Л. Безбожний, К. В. Бантуш // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16. Ч. 2. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2006. – С. 139-143.
2. Безбожний В. Л. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту / О. М. Ляшенко, В. Л. Безбожний // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : економічна. Зб. наук. праць. Вип. 33-1 (128). – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – С. 66-72.
3. Бендіков М. Економічна безпека промислового підприємства (організаційно-методичний аспект)/М. Бендіков// Консультант директора. - 2000.
4. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 Київ, 2006. 23 с. 8. Економіка телекомунікацій : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. / за заг. ред. В. М. Орлова. Одеса : ОНАЗ, 2014. 512 с.
5. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Г.С. Одинцової. Х.: ХарРІ УАДУ, 2012. 492 с.
6. Захарченко В. І., Меркулов М. М., Ширяєва Л. В. Економічна безпека та конкурентна розвідка : конспект лекцій. Одеса : Бахва, 2018. 520 с. 12. Економічна безпека підприємства : підручник / за заг. ред.. А. М. Дідика. Львів : Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
7. Зельдович Б.З. Менеджмент: підручник. Київ.: Іспит, 2017. 591 с.
8. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя : монографія. Київ : КНТЕУ, 2021.
9. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Шевчук Є. Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. Innovation and Sustainability. 2023. No 2. С. 120–125.
10. Кракос Ю. Підхід до оцінки рівня фінансової складової економічної безпеки підприємства / Ю. Кракос, Н. Серік // Економіка. Фінанси. Право. 2006. - № 12. С. 7.
11. Коренюк П. І. Конспект лекцій з дисципліни «Ризик-менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Кам'янське : ДДТУ, 2017.
12. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства/Д. Ковальов, Т. Сухорукова // Економіка України. - 1998. - № 10. - С. 48–52.
13. Купчак Б. Економічна безпека підприємництва: суть та умови виникнення / Б. Купчак // Науковий вісник Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. «Економіка». – 2010. – Вип. 2. – С. 334–346.
14. Ляшенко О. Значення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту / О. Ляшенко, В. Безбожний // Наукові праці ДОНТУ. Економіка. – 2007. – Вип. 33. – С. 66–70.

15. Лугова В. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства / В. Лугова, Т. Голубєва // БІЗНЕС-ІНФОРМ. Економіка – 2011. – № 10 – С. 69–72.
16. Мосцевенко К. Є. Характеристика факторів, які впливають на систему економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. Академічні візії. 2024. № 27. С. 1–8.
17. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 р. № 1001» від 12.12.2018 р. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-п#Text>
18. Плетнікова І. Визначення рівня та планування економічної безпеки підприємства / І. Плетнікова // Вісник Технологічного університету Поділля. Серія "Економічні науки". 2000. № 4. -ч. 2. С. 100-108.
19. Кальницька М. А. Соціальна безпека: поняття та рівні дослідження. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 566–571. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/118.pdf>
20. Козаченко Г. В., Буколова В. В. Соціально-економічна безпека регіону: зміст поняття та особливості дослідження // У кн.: Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : монографія : у 3-х т. / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. Т. 2. С. 169–179
21. Антошкін В. К. Сутність соціально економічної безпеки регіонів та її зв'язок з національною безпекою держави. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 3. С. 17–23.
22. Козаченко Г. В. Основні проблемні області в економічній безпекології // Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : матеріали III Всеукр. наук.-практ. Інтернетконф. з міжнар. участю (1 грудня 2016 р.– 10 січня 2017 р.). Полтава : ПолНТУ, 2017. С. 11–14. URL: <http://77.121.11.9/handle/PoltNTU/1429>
23. Адміністрація Одеського морського порту [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http:// www.port.odessa.ua/ua/](http://www.port.odessa.ua/ua/)
24. Менеджмент організації: навч. посіб. / З.П. Рум'янцева, Н.А. Саломатін, Р.З. Акбердін та ін; під ред. З.П. Рум'янцевої. Київ, 2012. 631 с.
25. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с
26. Ситник Г. П., Орел М. Г. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України : підручник Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 372 с.
27. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. Облік і фінанси. 2018. № 3. С. 124–132. URL: <https://afj.org.ua/ua/article/600/>
28. Соломіна Г. В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2018. 234 с. 16. 17. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : Растр-7, 2020. 384 с.

29. Тулуб О. Денотативне значення та відмінності складових ланцюга «ризик – небезпека – загроза». *European Journal of Economics and Management*. 2017. Vol. 3 Iss. 3. P. 5–11. URL: https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2017/eujem_2017_3_3/03.pdf
30. Швиданенко Г. О., Кузьомко В. М., Норіцина Н. І. Економічна безпека бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 511 с.
31. Умеров Р. Мільярди доларів у порти. Які перспективи портової галузі України. *Економічна правда* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/5/700830/>
32. Офіційний сайт Державного підприємства «Адміністрація морських портів України». URL: <http://www.uspa.gov.ua>
33. Ніколюк О. В., Вітюк А. В. Інноваційні аспекти розвитку морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7814>
34. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2020 р. № 1634-р (нова редакція). URL: https://www.slideshare.net/The_USPA/2038-2406489404
35. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2020. № 4 (50). С. 57- 65.
36. Продіус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58> (дата звернення: 09.05.2025).
37. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 09.05.2025).
38. Адаптація персоналу. URL: https://pidru4niki.com/1974070450783/menedzhment/adaptatsiya_personalu.
39. Савченко В.А. Розвиток персоналу. Київ: КНЕУ, 2008. 512 с. 2) Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Київ: КНЕУ, 2015. С. 96-102
40. Berting J. Europe: A Heritage, a Challenge, a Promise. Eburon Academic Publishers. 2007. 233 p.
41. Faugères L., Ch. Villain-Gandossi (eds). Le risque et la crise. Malta : Foundation for International Studies, 1990. 4. 420 с. 5.
42. Haddon S. G. Risk Analysis, Institutions and Public Policy. Associated Faculty Press, 1984. 179 p.. 10. 185 с. 11. 13. 14.
43. International Bank for Reconstruction and Development / A World Bank Group Flagship Report. URL: https://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf