

УДК 656.61.005.35

**ЖИХАРЄВА Влада Вікторівна**

доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри економіки і фінансів,  
Одеський національний морський університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-2179-8483  
e-mail: v.zhikhareva@gmail.com

**ЯСТРЕБНИЙ Владислав Михайлович**

аспірант кафедри економіки і фінансів,  
Одеський національний морський університет, Україна  
ORCID ID: 0009-0004-2916-7776  
e-mail: vlad.yastrebnoy@gmail.com

## ВПЛИВ СПЕЦИФІКИ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ НА РОЗРОБКУ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*Метою статті є систематизація характерних рис підприємств морського транспорту та вивчення їх впливу на розробку корпоративної стратегії. Морський транспорт відіграє важливу роль у світовій економіці, а його унікальні характеристики створюють особливі виклики та можливості для розробки стратегічних рішень підприємств на корпоративному рівні. У результаті дослідження узагальнено характерні риси підприємств морського транспорту, що впливають на розробку корпоративної стратегії, а саме: у роботі виконаний аналіз впливу на розробку стратегічних рішень виду і розміру підприємств морського транспорту, географічних особливостей розташування, міжнародного контексту діяльності, технологічного прогресу та інноваційного розвитку, екологічних вимог, конкурентної ситуації на ринку, логістичних викликів, фінансових ризиків, особливостей регулювання та необхідності забезпечення безпеки діяльності.*

*У роботі використовувалися такі методи наукового дослідження, як логічний і порівняльний аналіз, діалектичний і логічний методи, метод аналізу і синтезу.*

*Практична цінність дослідження полягає у тому, що його результати можуть використовуватися у процесі розробки корпоративної стратегії підприємств морського транспорту з урахуванням всіх складових специфіки галузі для підвищення ефективності їх функціонування та розвитку.*

**Ключові слова:** морська галузь, підприємства морського транспорту, корпоративна стратегія, географічні особливості, технологічний прогрес, екологічні вимоги, конкуренція

JEL classification: D20, D90

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.70.81>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Морський транспорт є важливим сегментом глобальної економіки, який суттєво впливає на світовий ринок товарів і послуг. Розробка ефективної корпоративної стратегії є вирішальною складовою для успішного функціонування та розвитку підприємств морського транспорту. Проте,

специфічні риси цієї галузі економіки створюють унікальні виклики та можливості, які потребують врахування у підходах до розробки корпоративної стратегії. Тому актуальним завданням є вивчення та систематизація специфічних рис підприємств морського транспорту і дослідження характеру їх впливу на процес розробки корпоративної стратегії.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання корпоративного управління розглядалися багатьма українськими та зарубіжними науковцями, роботи яких включають не лише оцінку ефективності корпоративних стратегій, а й низку практичних рекомендацій для підприємств різних сфер діяльності. Серед таких авторів слід виділити І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Л. Шевченко, М. Саєнко, роботи яких зосереджені на аналізі стратегічного планування, аналізі ризиків та оцінки

ефективності впровадження стратегій на підприємствах.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає у стратегічній ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрям діяльності підприємства: зростання, стабілізацію або скорочення [1]. Єдиного визначення поняття «корпоративна стратегія» не існує, оскільки наразі велика кількість науковців працює у цьому напрямку, і кожен з них має свій погляд. У табл. 1 наведено декілька прикладів визначення поняття «корпоративна стратегія» різними авторами.

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія» різними авторами

Автор	Визначення
І. І. Ансофф (1988) [2]	Стратегія – спосіб установалення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів.
Г. Мінцберг (1996) [3]	Стратегія – шаблон або план, який об'єднує основні цілі, політику та послідовність дій організації в єдине ціле. Добре сформульована стратегія допомагає організувати та розподілити ресурси організації в унікальну та життєздатну позицію на основі її відносних внутрішніх компетенцій та недоліків, очікуваних змін у середовищі та умовних кроків розумних опонентів.
А. Томсон, А. Стрікланд (2001) [4]	Стратегія у загальному розумінні – це план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.
В. В. Македон (2013) [5]	Стратегія – це головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності для досягнення ефективних показників роботи і бажаного результату.
С. М. Клименко (2013) [6]	Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також його позиції у навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей.
Л. С. Шевченко (2020) [7]	Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства і поширюється на всі сфери його діяльності. Призначення корпоративної стратегії полягає в обґрунтуванні найбільш вигідних для підприємства галузей (стратегічних зон господарювання) та тих підрозділів / продуктів (стратегічних бізнес-одиниць), які спроможні не просто продуктивно працювати, а і протистояти конкурентам, утворювати ефективний і збалансований бізнес-портфель підприємства.
А. Дрейер (2002) [8]	Корпоративна стратегія – це модель рішень у фірмі, яка визначає та розкриває її цілі, виробляє політику та плани для досягнення цілей, визначає діапазон діяльності, яку фірма має здійснювати, тип організації, а також характер економічних та інших результатів для акціонерів, працівників, клієнтів і суспільства.

Джерело: складено авторами з використанням вказаних джерел

Отже, аналіз різних джерел показує, що більшість авторів трактує корпоративну стратегію як глобальний поетапний план

розвитку підприємства, який створюється та контролюється найвищою управлінською ланкою.

Серед зарубіжних науковців, які досліджували стратегічне управління у морській галузі, виділяють роботи М. Стопфорда, К. Грамменоса тощо. У доповіді М. Стопфорда «Challenges in the world maritime industry» [9] представлений огляд еволюції флоту, судноплавства і суднобудівної галузі за останні 50 років, розглянуті зміни тренду циклічності кон'юнктури судноплавного ринку, повільне зростання глобальної торгівлі, трансформації регіональної торгівлі та регіональні тренди розвитку суднобудівної галузі, а також роль цифрових технологій у розвитку судноплавства. У монографії К. Грамменоса та ін. [10] розглянуто особливості портової, судноплавної галузі та суднобудівного сектору.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Незважаючи на велику кількість досліджень у сфері морського транспорту, питання впливу специфіки галузі на розробку корпоративної стратегії потребують подальшого аналізу. Для цього необхідно систематизувати характерні риси морської галузі та дослідити їх вплив на розробку та ухвалення корпоративних стратегічних рішень.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Цілями статті є систематизація специфічних рис підприємств морського транспорту та галузі, вивчення їх впливу на розробку корпоративної стратегії, зокрема, розміру бізнесу і типу підприємства, географічних особливостей та маршрутизації, впливу міжнародних правил, стандартів і угод, розвиток технологій, діджиталізації та інновацій у морській галузі, екологічних вимог, конкурентної ситуації, логістичних викликів, фінансових ризиків, особливостей регулювання та необхідності забезпечення безпеки діяльності.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Корпоративна стратегія – це не сума стратегій підрозділів підприємства, як це

намагаються іноді представити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділів, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку організації у цілому. Розробка корпоративної стратегії є найбільш складним завданням стратегічного менеджменту. У процесі її розробки необхідно визначити комбінацію й масштаби видів діяльності, скласти портфель видів бізнесу, вибрати ринки, визначити головні пріоритети, сформулювати ключову ідеологію, підібрати та розставити менеджерів на ключові посади [11]. Корпоративна стратегія охоплює різні аспекти, включаючи позиціонування на ринку, конкурентні переваги, розподіл ресурсів і плани розширення. Для створення оптимальної стратегії розвитку підприємства слід проаналізувати діяльність підприємства, дослідити та систематизувати специфічні риси, пов'язані з галуззю та видом діяльності.

Підприємства морського транспорту забезпечують процеси перевезень пасажирів та вантажів. До них відносять безпосередньо перевізників – трампові, лінійні судноплавні компанії, порти та портові адміністрації, спеціалізовані термінали, логістичних операторів, експедиторські компанії, брокерські та агентські фірми та інші підприємства транспортного сервісу.

Корпоративна стратегія підприємства водного транспорту залежить від його розміру, сектору діяльності (судноплавство, логістика, обробка вантажів тощо), ринкових умов та організаційних цілей. Відомий британський економіст М. Стопфорд стверджує, що судноплавні компанії надають різні транспортні послуги для задоволення специфічних потреб різних клієнтів, і це обумовлює існування трьох основних сегментів ринку морських перевезень – лінійних, трампових і спеціалізованих перевезень. У сфері лінійного судноплавства транспортують різні види вантажів, надають різноманітні послуги. Лінійне судноплавство має іншу економічну структуру, ніж трампове, тоді як спеціалізовані сегменти ринку, які зосереджені на перевезенні автомобілів, лісових вантажів, хімікатів, тощо, мають власні відмінні характеристики [11].

Морські та річкові порти, як тип підприємств водного транспорту, є складовою єдиної транспортної системи. Це зумовлено тим, що забезпечення надійного

транспортного зв'язку торговельними портами, вантажними та пасажирськими терміналами, автомобільними перевізниками, залізницею вимагає чіткої роботи та співпраці з підприємствами суміжних видів транспорту.

Розглянемо характерні риси підприємств морського транспорту з погляду їх впливу на розробку корпоративної стратегії.

*Вид і розмір підприємства.* У сфері морських перевезень функціонують різні види підприємств, кожне з яких має специфічну стратегію і комерційні цілі, організаційну структуру: судноплавні відділення великих промислових і комерційних груп; чисто транспортні судновласницькі та операторські компанії; диверсифіковані компанії, що здійснюють окрім морських перевезень різні види транспортного сервісу [11]. Традиційний тип судноплавної компанії володіє великою кількістю суден, самостійно здійснює управління безпекою мореплавання, фрахтування, технічний менеджмент суден, постачання, всі види бухгалтерського обліку, комплектування екіпажами [12].

Судноплавна компанія зі спрощеною системою менеджменту володіє декількома суднами, а низка управлінських функцій виконується сторонніми організаціями (наприклад, управління безпекою мореплавання, бухгалтерський облік, технічний менеджмент). Комплектування екіпажів здійснюється за допомогою кріюінгових агентств.

Схема «одна компанія – одне судно» передбачає, як правило, реєстрацію суден під «зручним» прапором, а компанії засновуються і реєструються через морські адвокатські контори в офшорних юрисдикціях. Управління фрахтуванням, оперативне управління і технічне обслуговування суден виконують операторські та менеджерські компанії на договірній основі. Одною з переваг такої форми володіння судном є те, що за претензії щодо судна певного власника, не може бути затримане або арештоване його інше судно [12].

Операторська (шипменеджерська) компанія працює, розпоряджаючись суднами, які належать іншим судновласникам, і можуть бути зареєстровані у будь-якій країні під будь-яким прапором. У цьому випадку компанія-оператор підписує з оригінальним судновласником договір на довірче

управління, у якому наведені всі функції, що здійснює оператор.

Розмаїтість типів судноплавних компаній пов'язана з відмінностями в організаційних типах компаній, і, ще більш важливо, розходженнями у процесі прийняття управлінських рішень. Власник невеликої компанії має повний контроль – він особисто ухвалює всі рішення і безпосередньо зацікавлений у результатах діяльності. У великих компаніях вище управління більше віддалене від поточної експлуатації флоту. Наприклад, контейнерна компанія має численний і добре організований апарат управління і агентську мережу. Судноплавне відділення нафтової компанії повністю залежить від правління компанії, яке може не розбиратися в судноплавному бізнесі, або навіть якщо розбирається, то не настільки детально, як керівництво судноплавної відділення. Спеціалізована судноплавна група перебуває під тиском акціонерів, які повинні одержувати дивіденди на вкладений капітал, і зазнає труднощів у періоди низької кон'юнктури фрахтового ринку. Кожна компанія має свої особливості, і це впливає на її ринкову стратегію [11].

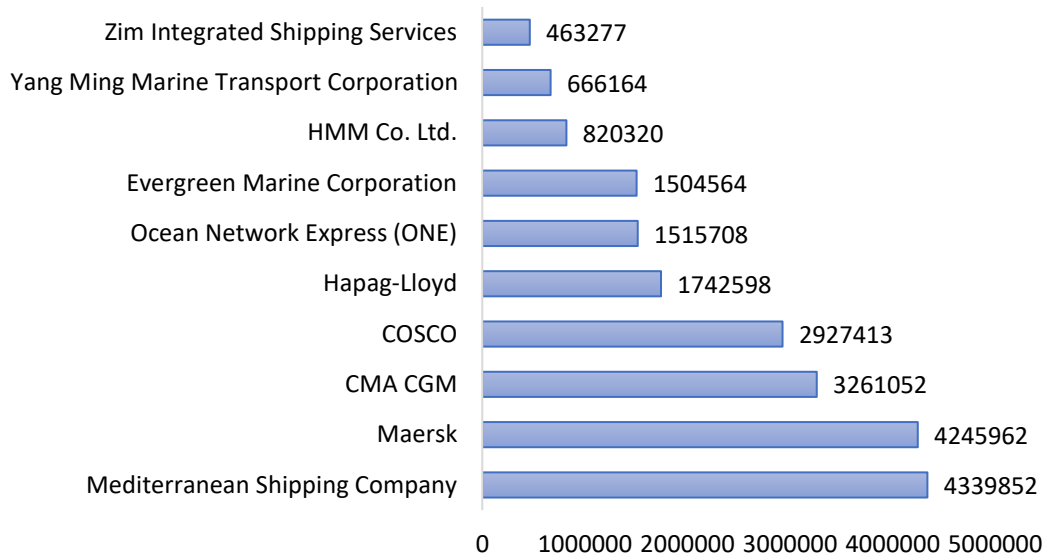
Низка підприємств морської галузі мають світовий масштаб, що надає доступ до глобального ринку та потенціалу для розширення бізнесу. Тому при розробці корпоративної стратегії обов'язково має бути врахований і розмір компанії.

Незважаючи на лібералізацію судноплавної ринку, є фінансові бар'єри, які обмежують доступ перевізників на ринок. З урахуванням значної величини інвестицій, що необхідні для придбання сучасних суден, великі оператори мають більше шансів для підвищення своєї конкурентоспроможності. Комерційні банки стримано ставляться до кредитування дрібних судновласників, надають їм кредити на менш вигідних умовах. Це сприяло укрупненню судноплавних компаній. Злиття та поглинання привели до створення глобальних океанських перевізників, зокрема, на контейнерному ринку.

На рис. 1 наведений рейтинг 10 найбільш великих контейнерних операторів за контейнерною місткістю флоту у двадцятифутовому еквіваленті (TEUs) на кінець 2022 року.

Вперше з 1996 року компанія Mediterranean Shipping Company (MSC) з головним офісом у Женеві (Швейцарія) зайняла перше місце у світі за ємністю свого флоту для контейнерних вантажів. Обсяг

перевезень 4 339 852 TEUs за 2022 рік [13] свідчить про глобальний характер діяльності MSC, що безумовно суттєво впливає на підходи до розробки корпоративної стратегії.



**Рис. 1. Найбільш великі контейнерні оператори за місткістю флоту, TEUs**

*Джерело: побудовано авторами з використанням даних контейнерних операторів*

*Географічна присутність та маршрутизація.* Враховуючи специфіку діяльності, підприємства морського транспорту залежать від географічного розташування головного офісу та присутності представництв у певній країні чи поза нею. Це впливає на вибір оптимальних маршрутів, конкурентоспроможність і безпосередньо на доступ до ринків морських перевезень. Наприклад, судноплавна компанія CMA CGM Group, яка має головний офіс у Марселі (Франція), представлена в 160 країнах, має 400 офісів, 750 складів, 155 тис. співробітників і флот із 593 суден, що обслуговує 420 із 521 торговельних портів світу і керує 257 судноплавними лініями [14]. Тобто ми бачимо глобальну присутність цієї компанії на ринку перевезень у всьому світі, що надає певні конкурентні переваги.

Головні аспекти географічної присутності включають розташування підприємства (підрозділів), вибір маршрутів та покриття ринків (табл. 2).

*Міжнародний контекст.* Підприємства морського транспорту пов'язані з міжнародними правилами, стандартами та угодами, що вимагає врахування міждержавного регулювання та забезпечення відповідності міжнародним нормам для функціонування.

Міжнародна стандартизація є важливою частиною глобалізації, яка впливає на судноплавство. Завдяки контейнеризації будь-яка лінійна судноплавна компанія може ввійти на нові ринки та надавати послуги на глобальній основі. Портові оператори мають можливість взяти в концесію контейнерний термінал майже в будь-якому порту світу, виробники портового та суднового обладнання створюють свою продукцію на глобальній основі. Стандарти ISO і IMO щодо якості, безпеки, екології, підготовки кадрів поширюються на все світове судноплавство.

Поширення використання повністю електронного еквівалента традиційного коносаменту вимагатиме великої міжнародної співпраці та координації з метою забезпечення того, щоб комерційні сторони у всьому світі приймали та використовували відповідні електронні записи, а також щоб правові системи були належним чином до цього підготовлені. Міжнародні організації та галузеві органи закликали уряди скасувати обмеження щодо використання та обробки електронних торгових документів і необхідність подання будь-якої документації у друкованому вигляді.

Таблиця 2

## Головні аспекти географічної присутності підприємств морської галузі

Аспект	Характеристика	Приклад
Розташування підприємства	Фактичне місцезнаходження компанії визначає доступність до різних морських шляхів, портів та ринків. Вибір оптимального розташування залежить від географічного положення ключових ринків, доступності торговельних маршрутів, конкуренції та інфраструктури портів.	Експедиторська компанія «Формаг» має головний офіс у м. Одеса, що є перевагою серед конкурентів, які мають свої офіси в інших містах [15]. Адаже експедирування в Одеському морському торговому порту, оформлення внутрішньопортових вантажних документів виконується без посередників.
Вибір маршрутів	Морські перевізники повинні ретельно вивчати різні маршрути та їх характеристики. Це включає розгляд оптимальних торговельних шляхів залежно від вимог клієнтів, географічних обмежень, погодних умов та політичних факторів. Правильний вибір маршрутів забезпечує економічно ефективне транспортування вантажів та зниження витрат.	Транзитний час відіграє дуже значну роль у перевезеннях, особливо у лінійному судноплаванні. Наприклад, глобальний контейнерний оператор COSCO Shipping (Китай) має переваги в маршрутизації на напрямках Китай – Європа, адже ця судноплавна компанія має пряме сполучення має портами Китаю та Європи [16].
Покриття ринків	Географічна присутність визначає ринки, які обслуговуються підприємством морського транспорту. Підприємства повинні аналізувати потенціал ринків, розуміти рівень конкуренції, розмір ринку та кількість потенційних клієнтів. Правильний вибір ринків для експансії може забезпечити процес зростання і прибутковості.	Одна з компаній Maersk Group – Sealand охоплює Середземноморське сполучення, фокусується на перевезеннях між Європою та ближнім Сходом [17]. Тобто концентрація зусиль надає конкурентну перевагу у присутності саме на цьому ринку, що у глобальному сенсі надає групі компаній ще більше маршрутне покриття.

*Джерело: складено авторами з використанням даних компаній*

Наприклад, Міжнародна торгова палата закликала всі уряди негайно вжити наступні ключові дії: тимчасово скасувати будь-які законодавчі вимоги щодо надання торгової документації у друкованому вигляді та прийняти типовий закон Комісії ООН з міжнародного торгового права щодо електронних передавальних написів.

*Розвиток технологій, диджиталізація та інновації в судноплаванні.* Технології, диджиталізації та інновації будуть і далі виступати ключовими елементами виробничо-збутових систем та їх розподільних мереж, включаючи транспорт і логістику. Необхідність впровадження технологічних рішень і останніх досягнень у цій галузі вже є обов'язковою вимогою, а не одним із можливих варіантів. Пандемія показала, що важкі часи легше пережити компаніям, які освоюють новітні технологічні досягнення, використовують блокчейн рішення і працюють на базі інформаційних технологій. Технологічні розробки у судноплаванні включають автономні судна, навігаційні системи та дрони [18].

Автономне судно «Maiflower» у 2021 році здійснило перший у світі безпілотний трансатлантичний перехід із Великобританії до США. Ринок морських автономних надводних суден щороку зростатиме. Крім того, більшість патентів, що стосуються автономних технологій судноплавання у всьому світі були зареєстровані в Китаї. Це призведе до розвитку інших держав та впровадження автономного судноплавання протягом п'яти років [19].

М. Стопфорд виділів три напрями інноваційні змін у бізнес-моделі в судноплаванні [9]: смарт-судна з більш ефективними стандартами якості; смарт-флот з управлінням смарт-суднами як транспортним виробництвом; глобальна смарт-логістика з інтеграцією всього транспортного процесу від дверей до дверей. Використання більш ефективних засобів супутникового зв'язку замінять модель, де кожне судно розглядається як бізнес-одиниця.

*Екологічні вимоги та сталість.* Підприємства морської галузі мають враховувати у своїх стратегічних планах екологічні аспекти, оцінювати вплив на

довкілля, а також відповідати стандартам та вимогам, що стосуються екологічної безпеки та збереження навколишнього середовища. Це можуть бути вимоги щодо зменшення викидів забруднюючих речовин, використання екологічно чистих сортів пального, технологій обробки вантажів, контролю за викидами шкідливих речовин у воду та повітря. Судноплавні компанії намагаються зменшити негативний вплив на морські та океанічні води, з кожним роком приділяють все більше уваги екологічному пальному та мазуту.

Глобальні екологічні документи, які набули чинності, та прийняття добровільних стандартів у цьому секторі матимуть вплив на галузь морського транспорту, особливо на суднобудівний сектор, який буде відповідальним за включення нових стандартів проектування та будівництва суден. Відповідно, значні інвестиції спрямовуються на дослідження та розробки для покращення гідродинаміки, більш енергоефективних двигунів, пального з низьким рівнем вуглецю та безвуглецевого пального для морських суден. Наприклад, Green Maritime Methanol consortium (консорціум провідних міжнародних морських компаній, судновласників, верфей, виробників, портів і науково-дослідних установ за підтримки Міністерства економіки та кліматичної політики Нідерландів) у 2019 році об'єднав зусилля для дослідження можливості метанолу як стійкого альтернативного транспортного пального в морському секторі. Maersk інвестував приблизно 1 млрд. доларів на рік у інновації та технології з 2014 по 2019 роки для покращення технічної та фінансової життєздатності безвуглецевих рішень та розробки та впровадження енергоефективних рішень [18].

Крім того, оскільки сектор все більше рухається до декарбонізації, також з'являються добровільні схеми екологічної оцінки суден, наприклад Clean Shipping Index, Clean Cargo Working Group, Environmental Ship Index, Green Award і Ship Energy Efficiency Management Plan. Країни-суднобудівники, для яких цей сектор має національне значення з погляду прямої фінансової віддачі, зайнятості та внесків у ланцюги поставок, також вивчають варіанти

збереження конкурентоспроможності у цьому новому контексті [19].

*Конкурентна ситуація та розподіл вантажопотоків.* Конкуренція серед підприємств морського транспорту може впливати на стратегічне планування, вибір маркетингових стратегій та розподіл пасажирських і вантажних потоків.

До основних форм консолідації на ринку лінійного судноплавства відносяться лінійні конференції, консорціуми, глобальні стратегічні альянси. Багато лінійних перевізників сформували стратегічні альянси, які є угодами про кооперацію двох або більше незалежних компаній для досягнення комерційних цілей і одержання синергії стратегічних ресурсів. Збільшення частки ринку, ступеня використання контейнерів і ефект масштабу є найбільш вагомими причинами участі контейнерних операторів у альянсах. Нові злиття та поглинання, поява нових мегаальянсів мають змінити конкурентну ситуацію, підвищити ефективність регулювання пропозиції тоннажу і рівень завантаження суден, сприяючи тим самим поліпшенню кон'юнктури на ринках, зростанню прибутковості в секторі контейнерних перевезень і наданню більш якісних послуг відправникам вантажу.

Консолідація портових операторів була викликана попитом на вискоєфективне обслуговування суден. Це зажадало великих інвестицій у перевантажувальне обладнання, днопоглиблювальні роботи, інформаційні технології; появою логістичної системи доставки «від дверей до дверей», яка вимагає вертикальної інтеграції (судноплавні лінії прагнуть одержати контроль над портами й терміналами). Це, у свою чергу, привело до появи основних операторів терміналів і значних змін у конкурентному середовищі.

На рис. 2 представлені великі портові оператори за обсягом обробки контейнерних вантажів на кінець 2022 року.

*Логістичні виклики.* Оптимальне управління логістичними процесами, включаючи постачання, розробку маршрутів, термінальну обробку та управління ланцюгами поставок, є важливим елементом стратегічного планування підприємств морського транспорту.

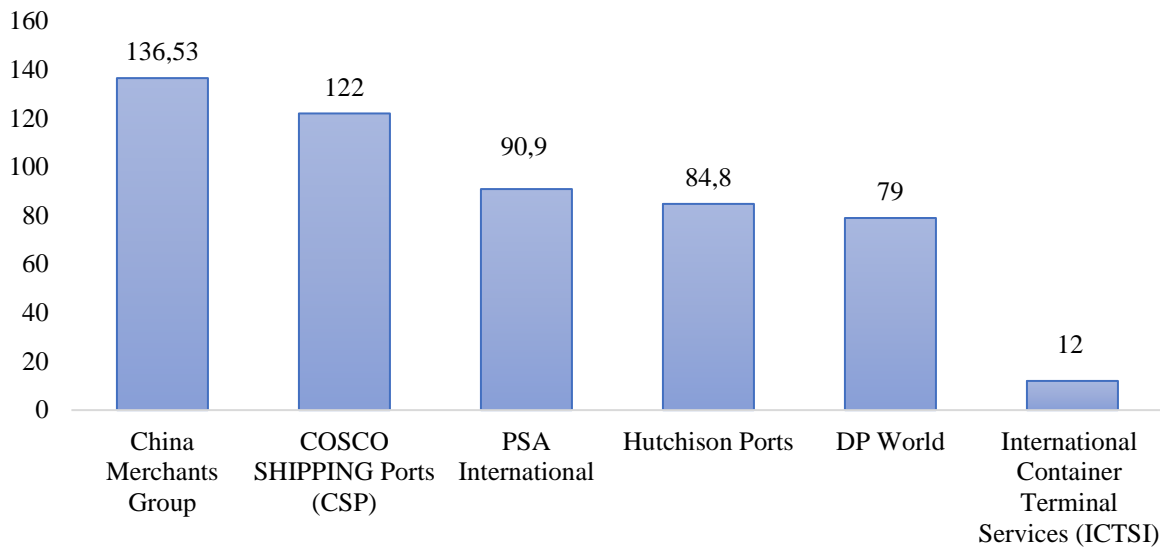


Рис. 2. Великі портові оператори за обсягом обробки контейнерних вантажів, млн. TEUs  
Джерело: побудовано авторами з використанням даних портових операторів

Розумна глобальна мережа (The Smart Global Network) – це інтегровані транспортні системи, які об'єднують морські вантажі та наземний транспорт. Інтеграція морських перевезень вантажів і внутрішнього транспорту була метою 1960-х років, але вона ніколи не відбулась. Смарт-судноплавство може вдихнути життя в наскрізну транспортну систему, відкриваючи нову еру світової торгівлі.

Порти Антверпен та Роттердам є початківцями впровадження технології блокчейн для оптимізації портової логістики. Адміністрація порту Сінгапур і компанія «Samsung Heavy Industries» також досліджують використання блокчейн у ланцюгах поставок [20].

На початку 2018 року Maersk спільно з IBM анонсував створення компанії, метою якої є розробка та впровадження за допомогою технології блокчейн глобальної платформи, що пропонуватиме цифрові продукти та інтеграційні сервіси, які забезпечать прозорість інформації про рух товару по ланках логістичного ланцюжка, спростять документообіг та пов'язані з ним процеси, що цей рух ускладнюють. Великий контейнерний перевізник Hyundai Merchant Marine є учасником пілотного блокчейн-проєкту спільно з SDS (дочірня IT-компанія «Samsung»), IBM, митною службою та

Міністерством океанів і рибальства Республіки Корея [21].

*Фінансові вимоги та ризики.* Діяльність підприємств морського транспорту пов'язана з великими обсягами інвестицій, високими операційними витратами, необхідністю залучення боргового фінансування, складним фінансовим плануванням і ризиками, які виникають через волатильність фрахтових ставок, цін на паливо, енергоносії, зміни у кон'юктурі фінансових ринків, зміни підходів до кредитно-фінансового регулювання, валютних курсів тощо. Наприклад, судноплавні компанії зазвичай потребують значних фінансових ресурсів для придбання та обслуговування суден, оплати праці екіпажів, а портові оператори залучають значні кошти для розвитку різних елементів інфраструктури. Доступність фінансування та фінансові вимоги впливають на можливості розширення, модернізації та ефективного функціонування підприємств.

Крім того, морські компанії піддаються впливу непередбачуваних явищ, таких як шторми та природні катастрофи, політичні обмеження, військові конфлікти та пандемії. Наприклад, фрахтові ставки на морські перевезення у 2020 році збільшилися більш ніж на 500% через пандемію COVID-2019 і становили понад 10 тис. дол. США і 15 тис. дол. США за 20-футовий та 40-футовий контейнери, відповідно. Це гарний приклад



того, що ефективне управління фінансовими ризиками є важливим елементом стратегічного планування підприємства морського транспорту.

*Регулювання та безпека.* Стратегічне планування підприємств морського транспорту повинно враховувати міжнародні та національні норми регулювання, а також забезпечувати високий рівень безпеки та якості послуг.

У 2019-2020 роках багато організацій, у тому числі, UNCTAD та інші міжнародні органи, опублікували рекомендації та роз'яснення, в яких наголошується на необхідності забезпечення безперервного функціонування судноплавної галузі із захистом працівників портів і моряків від пандемії. Вони підкреслили, що судна мають відповідати міжнародним вимогам, включаючи санітарні обмеження, а порти – залишатися відкритими для морських і змішаних перевезень [19].

Підвищується роль стандартів і функціональної сумісності. Для того щоб порти і судноплавні компанії могли ефективно використовувати засоби порівняльного аналізу, необхідно забезпечити порівняльність даних і стандартизацію типів суден, ключових показників ефективності, визначень і параметрів. У довгостроковій перспективі шкала оцінки ефективності роботи портів, розроблена UNCTAD, у принципі може стати галузевим стандартом і, відповідно, всесвітньо визнаним еталоном, виступаючи підмогою в зусиллях сектора портів із постійного підвищення своєї ефективності.

Серйозний характер набуває проблема кібербезпеки. Поліпшення підключеності суден і портів до інформаційно-комунікаційних мереж та їх подальшої інтеграції в такі мережі робить високо пріоритетним завдання здійснення і посилення заходів, спрямованих на забезпечення кібербезпеки. Ймовірно, що ризики у сфері кібербезпеки будуть і далі значно зростати в результаті поширення електронних операцій і все більшого переходу до віртуальної взаємодії на всіх рівнях. Це посилює чинники уразливості, що може поставити під удар найважливіші виробничо-збутові системи та види сервісу.

Судноплавним компаніям доведеться розглянути ці питання та включити

кіберризиками до своїх систем управління безпекою, щоб вони могли боротися з кібервипадками. Що стосується кіберризиків, то Асамблея ІМО вже у 2017 році ухвалила стратегічний план, який визнав необхідність інтеграції нових та прогресивних технологій у нормативну базу судноплавства [22]. Крім того, для підтримки ефективного управління кіберризиками два комітети ІМО, Maritime Safety Committee і Facilitation Committee, ухвалили керівні принципи, які містять рекомендації щодо захисту судноплавства від поточних та нових кіберзагроз.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Узагальнення та систематизація основних характерних рис підприємств морського транспорту і галузі дозволило виділити наступні аспекти, що впливають на підходи до розробки корпоративної стратегії:

- вид і розмір підприємств;
- географічна присутність та маршрутизація;
- міжнародний контекст;
- розвиток технологій, диджиталізація та інновації в морській галузі;
- екологічні вимоги та сталість;
- конкуренція і розподіл вантажопотоків;
- логістичні виклики;
- фінансові вимоги та ризики;
- регулювання та безпека.

Розуміння і врахування цих специфічних рис підприємств морської галузі має великий вплив на процес побудови їхньої корпоративної стратегії та успішність її реалізації. Правильне використання географічної присутності, маршрутизації та розробка відповідних стратегій допоможе підприємствам морського транспорту досягти сталого розвитку, врахування екологічних вимог, логістичних викликів, фінансових ризиків, загроз, пов'язаних з безпекою, дозволить розробити напрями організаційного, технологічного та інноваційного розвитку.

Практичною цінністю роботи є можливість використання результатів дослідження у діяльності підприємств морської галузі у процесі розробки ефективної корпоративної стратегії для досягнення своїх стратегічних цілей.

Подальшого дослідження потребують елементів корпоративної стратегії питання, пов'язані з розробкою окремих підприємств морського транспорту.

### Література

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
2. Ansoff H. Igor. *The New Corporate Strategy*. Great Britain. Wiley. 1988. 288 p.
3. Mintzberg H. *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. Pearson Education Limited, 2003. 489 p.
4. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2001. 1079 p.
5. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2013. № 1 (1). С. 369–373.
6. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
7. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства в питаннях та відповідях: навч. посібник (електронне видання). Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2020.  
URL: <https://drive.google.com/file/d/1wGSIOP5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>
8. Drejer A. *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Greenwood Publishing Group, 2002. 224 p.
9. Stopford M. Challenges in the world maritime industry. Workshop on Maritime Clusters and Global Challenges. 50th Anniversary of OECD WP6, 2016. URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/Session%20-%20a%20-%20Martin%20Stopford%20-%20Web.pdf>
10. Grammenos C. *The Handbook of Maritime Economics and Business*. Informa Law from Routledge, 2010. 1096 p.
11. Stopford M. *Maritime Economics: 3rd edition*. New York: Routledge, 2009. 815 p.
12. Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й трансформація: монографія / В. В. Жихарєва, О. С. Власенко, Р. А. Бундюк, М. С. Соколова. Одеса: ОНМУ, 2023. 352 с.
13. Mediterranean Shipping Company. URL: <https://www.msc.com>
14. The Group CMA CGM. URL: <https://www.cma-cgm.com/about/the-group>
15. Експедиторська компанія «Формаг». URL: [www.formag.com](http://www.formag.com)
16. COSCO Shipping. URL: [www.lines.coscoshipping.com](http://www.lines.coscoshipping.com)
17. Sealand. A Maersk Company. URL: [www.sealandmaersk.com](http://www.sealandmaersk.com)
18. Жихарєва В.В. Огляд напрямів розвитку технологій, діджиталізації та інновацій у суднобудуванні й судноплавстві. Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2021. URL: [https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/TLConf\\_2021.pdf](https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/TLConf_2021.pdf)
19. Review of maritime transport 2020. UNCTAD. 2020. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020_en.pdf)
20. Savvides N. Blockchain: Is shipping prepared? 2018. URL: <https://fairplay.ihs.com/technology/article/4297901/blockchain-is-shipping-prepared>
21. Maersk і IBM запуснуть спільну блокчейн-платформу. *Порти України*. URL: <https://ports.com.ua/news/maersk-iibm-zapustyat-sovmestnuyu-blokcheynplatformu>
22. Міжнародна морська організація (IMO). URL: <https://www.imo.org>

### References

1. Saienko M.H. (2006) *Stratehiia pidpryiemstva: pidruchnyk* [Enterprise strategy: a textbook]. Ternopil: Ekonomichna dumka.
2. H. Igor Ansoff. (1988) *The New Corporate Strategy*. Great Britain: Wiley.
3. Mintzberg H. (2003) *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. Pearson Education Limited.
4. Thompson A., Strickland A. (2001) *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.
5. Makedon V. V. (2013) Rozrobka stratehii rozvytku promyslovoho pidpryiemstva [Development of an industrial enterprise development strategy]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, no 1 (1), pp. 369–373.
6. Klymenko S. M. (2013) Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva z urakhuvanniam ryzykiv [Formation of the enterprise development strategy taking into account risks]. *Biznes Inform*, no 8, pp. 343–347.
7. Shevchenko L. S. (2020) *Stratehii pidpryiemstva v pytanniakh ta vidpovidiakh: navch. posibnyk (elektronne vydannia)* [Enterprise strategies in questions and answers: study guide (electronic edition)]. Kharkiv: NLU im. Yaroslava Mudroho, available at URL:

<https://drive.google.com/file/d/1wGSIOP5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>

8. Drejer A. (2002) *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Greenwood Publishing Group.
9. Stopford M. (2016) *Challenges in the world maritime industry*. Workshop on Maritime Clusters and Global Challenges. 50th Anniversary of OECD WP6, available at URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/Session%20-%20a%20-%20Martin%20Stopford%20-%20Web.pdf>
10. Grammenos C. (2010) *The Handbook of Maritime Economics and Business*. Informa Law from Routledge.
11. Stopford M. (2009) *Maritime Economics: 3rd edition*. New York: Routledge.
12. Zhykharieva V. V., Vlasenko O. S., Bundiuk R. A., Sokolova M. S. (2023) *Ekonomika sudnoplavstva i servisnoi diialnosti: hlobalni trendy y transformatsiia: monohrafiia* [Economics of shipping and service activities: global trends and transformation: monograph]. Odesa: ONMU.
13. The official site of Mediterranean Shipping Company (2023), available at: <https://www.msc.com>
14. The official site of The Group CMA CGM (2023), available at: <https://www.cma-cgm.com/about/the-group>
15. The official site of Formag Forwarding (2023), available at: [www.formag.com](http://www.formag.com)
16. The official site of COSCO Shipping (2023), available at: [www.lines.coscoshipping.com](http://www.lines.coscoshipping.com)
17. The official site of Sealand. A Maersk Company (2023), available at: [www.sealandmaersk.com](http://www.sealandmaersk.com)
18. Zhykharieva V.V. (2021) Ohliad napriamiv rozvytku tekhnolohii, didzhytalizatsii ta innovatsii u sudnobuduvanni y sudnoplavstvi. [Overview of the directions of technology development, digitalisation and innovation in shipbuilding and shipping]. *Transport ta lohistyka: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. Konf* [Transport and logistics: current challenges and prospects: materials of the International scientific and practical conference], Odesa, November 18, 127-130.
19. Review of maritime transport (2020), UNCTAD (2020), available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020_en.pdf)
20. Savvides N. (2018) Blockchain: Is shipping prepared?, available at: <https://fairplay.ihs.com/technology/article/4297901/blockchain-is-shipping-prepared>
21. Maersk and IBM will launch a joint blockchain platform. *Ports of Ukraine*. URL: <https://ports.com.ua/news/maersk-iibm-zapustyat-sovmestnyu-blokcheynplatformu>
22. Official site of International Marine Organisations (IMO), available at: <https://www.imo.org>

### Abstract

**ZHYKHARIEVA Vlada, YASTREBNIYI Vladyslav**

#### ***Influence of the features of the maritime industry on development of the corporate strategy of enterprises***

*Maritime industry plays an important role in the world economy, and its unique characteristics create special challenges and opportunities for the development of strategic decisions of enterprises at the corporate level. The purpose of the paper is to systematize the characteristic features of maritime transport enterprises and study their influence on the development of corporate strategy. In the work were used such methods of scientific research as logical and comparative analysis, dialectical and logical methods, method of analysis and synthesis.*

*As a result of the study, the characteristic features of maritime transport enterprises that influence the development of corporate strategy are summarized, in particular: the work analyzes the impact on the development of strategic decisions of the type and size of maritime transport enterprises, geographical features of location, international context of activity, technological progress and innovative development, environmental requirements, the competitive situation on the market, logistical challenges, financial risks, regulatory features and the need to ensure the safety of activities.*

*The process of consolidation of carriers and ports is shown on the example of the container market. Given the significant amount of investment required to acquire modern vessels, large operators have more chances to improve their competitiveness. The geographical location of the enterprise affects the choice of optimal routes, competitiveness and access to sea transportation markets. It is shown that the development of technologies, digitalization and innovations in shipping are key elements of production and sales systems and their distribution networks, including transport and logistics. Optimal management of logistics processes is an important element of strategic planning of maritime transport enterprises. It is demonstrated that using of blockchain technology to ensure transparency of information about the movement of goods in supply chains. Financial requirements and risks affect the possibilities of expansion, modernization and effective activity of maritime companies. Strategic planning should take into account international and national regulatory rules and requirements, as well as ensure a high level of safety and quality of services. The paper also identifies the need to solve the*

*problem of cyber security, to fulfill environmental requirements for the sustainable development of maritime transport enterprises, which should be reflected in the corporate strategy.*

*The practical value of the study is that its results can be used in the process of developing a corporate strategy of maritime transport enterprises, taking into account all the components of the specifics of the industry to increase the efficiency of their functioning and development.*

**Keywords:** *maritime industry, enterprises of maritime transport, corporate strategy, geographical features, technological progress, environmental requirements, competition*

---

**Стаття надійшла до редакції 10.04.2023 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Жихарева В. В., Ястребний В. М. Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 70-81.

Zhykharieva V., Yastrebnyi V. (2023) Influence of the features of the maritime industry on development of the corporate strategy of enterprises. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 70-81.