

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-136>

УДК 330.131.7:656.61

Ястребний Владислав Михайлович

аспірант,

Одеський національний морський університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2916-7776>**Vladyslav Yastrebnyi**

Odesa National Maritime University

КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ ЗА ЕТАПАМИ СТРАТЕГІЧНОГО ЦИКЛУ

RISK CLASSIFICATION OF CORPORATE STRATEGY IN SHIPPING COMPANIES ACROSS THE STRATEGIC CYCLE STAGES

Анотація. Стаття присвячена удосконаленню підходів до оцінювання ризиків корпоративної стратегії судноплавних компаній шляхом їх процесного впорядкування відповідно до етапів стратегічного циклу. Обґрунтовано обмеженість традиційного змістового групування ризиків та доведено необхідність їх динамічної систематизації з урахуванням часової нерівномірності прояву. Запропоновано класифікацію ризиків стратегічного аналізу, формування, реалізації та контролю стратегії, що відображає передбачуваність, керуваність і економічні наслідки кожного типу. Показано, що процесне розміщення ризиків підвищує точність аналітичних оцінок, обґрунтованість стратегічних рішень і здатність компанії адаптуватися до волатильності морського ринку. Результати дослідження формують методичну основу для посилення стійкості корпоративних стратегій у судноплаванні.

Ключові слова: корпоративна стратегія, судноплавні компанії, ризики, класифікація ризиків, стратегічний цикл, стратегічний аналіз, формування стратегії, реалізація стратегії, стратегічний контроль, морський транспорт, волатильність фрахтових ставок.

Summary. The article addresses the development of a methodological framework for assessing corporate strategy risks in shipping companies through their process-based classification aligned with the stages of the strategic cycle. The study highlights the limitations of traditional content-based grouping of risks, which reflects structural characteristics but fails to capture the dynamic and uneven nature of risk manifestation throughout the strategic decision-making process. To overcome this gap, the article proposes a comprehensive classification of risks at the stages of strategic analysis, strategy formulation, implementation, and strategic control. Each risk type is evaluated in terms of predictability, controllability, hedging potential, and economic impact, which enables a more accurate understanding of how risk factors influence strategic outcomes in volatile maritime markets. The research demonstrates that risks at the strategic analysis stage are primarily driven by freight rate volatility, fluctuations in vessel prices, regulatory uncertainty, and information asymmetry, all of which affect the reliability of forecasts and prioritization of strategic goals. During strategy formulation, the dominant risks shift toward investment decisions, configuration of fleet development, financial constraints, technological choices, and regulatory compliance. The implementation stage is characterized by operational, navigational, commercial, technical, and human-related risks that directly influence voyage performance and contractual obligations. At the final stage, the focus moves to information accuracy, KPI monitoring, financial deviations, and the company's ability to correct strategic plans in response to changing conditions. The proposed classification establishes a methodologically coherent system that links risk profiles with specific phases of the strategic cycle, enhancing the validity of strategic choices and supporting long-term resilience of shipping companies. The findings form a conceptual basis for improving strategic management tools and adapting corporate strategies to the high uncertainty and volatility of the global maritime transport environment.

Keywords: corporate strategy, shipping companies, risk classification, strategic cycle, strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, strategic control, maritime transport, risk factors, freight rate volatility.

Постановка проблеми. Функціонування судноплавних компаній відбувається в умовах зростаючої волатильності світового морського ринку,

посилення регуляторних вимог та структурних зрушень у глобальних ланцюгах постачання. Нерівномірність дії ринкових, фінансових, тех-



нологічних та операційних ризиків ускладнює формування й реалізацію корпоративної стратегії, оскільки традиційні підходи до групування ризиків не відображають їх динаміки в межах стратегічного циклу. Відсутність методично узгодженої класифікації, яка б поєднувала природу ризику з етапами стратегічного аналізу, формування, реалізації та контролю стратегії, ускладнює підвищення точності прогнозів, збільшує ймовірність помилок у виборі стратегічних альтернатив і знижує стійкість стратегічних рішень. За цих умов актуальним постає завдання розроблення процесної класифікації ризиків корпоративної стратегії, що забезпечить більш глибоке розуміння їх економічних наслідків і підвищить обґрунтованість управлінських рішень у судноплавній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика ризиків у морському транспорті є предметом активного наукового аналізу як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, у вітчизняній літературі звертається увага на операційні, навігаційні, технічні та кадрові ризики, що безпосередньо впливають на безпеку та ефективність перевезень. Так, у дослідженні О. М. Мельника зазначається, що ризики, пов'язані з навігацією, технічним станом суден та підготовкою екіпажів, виступають ключовими компонентами забезпечення безпеки морського транспорту [1]. Акцент на комплексному управлінні ризиками в морських перевезеннях, включно з комерційними аспектами, висвітлюється також у роботах Y. Zahorodnia, де аналізується вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на безпеку та операційну діяльність галузі [2].

У зарубіжних дослідженнях проблематика управління ризиками розглядається у ширшому контексті функціонування складних виробничо-логістичних систем. Зокрема, В. Ritchie та С. Brindley підкреслюють, що ризикове середовище характеризується поєднанням систематичних і несистематичних ризиків, які охоплюють як зовнішні макроекономічні фактори, так і внутрішні операційні чинники, що вимагає системного підходу до їх ідентифікації та управління [3]. Аналіз міжнародної практики також підтверджує, що традиційна класифікація ризиків не завжди повною мірою враховує часову динаміку й взаємозв'язок між категоріями ризиків у складних логістичних і виробничих процесах.

Отже, хоча існуючі класифікації ризиків дозволяють виокремити окремі групи ризикових факторів, у тому числі внутрішні (операційні, технічні, кадрові) і зовнішні (ринкові, регуляторні), вони здебільшого залишаються статичними й недостатньо інтегрованими з логікою стратегічного циклу підприємства. Це зумовлює потребу в розробленні процесних підходів до впорядкування ризиків у контексті стратегічного управління судноплавними компаніями.

Метою статті є розроблення процесної класифікації ризиків корпоративної стратегії судноплавних компаній за етапами стратегічного циклу, що забезпечує узгодження природи ризикових факторів з логікою стратегічного управління та підвищує обґрунтованість стратегічних рішень в умовах волатильності морського ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ризик – це багатогранне поняття, яке визначається й інтерпретується по-різному в різних наукових дисциплінах. У сфері ділового та стратегічного управління не існує єдиного загальноприйнятого визначення ризику; натомість визначення змінюються залежно від контексту, цілей і теоретичної перспективи. Це різноманіття відображає складну природу ризику, який охоплює невизначеність, потенційні відхилення від очікуваних результатів і вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на результативність організації [4].

Розмаїття підходів до класифікації ризиків у науковій літературі відображає складність та багатовимірність ризикового середовища підприємств. У різних дослідженнях ризики групують за їх природою, сферами виникнення, джерелами, рівнем керованості чи впливом на фінансові результати. Така структуризація дає можливість окреслити загальні контури ризикового поля, однак не враховує динаміки прояву ризиків у межах стратегічного процесу. Існуючі класифікації є корисними лише в межах своїх аналітичних цілей, проте вони залишаються умовними та не забезпечують повного відображення взаємозв'язків і часових аспектів ризикових подій [5].

Фінансово-економічні результати судноплавних компаній значною мірою залежать від здатності своєчасно ідентифікувати та оцінювати ризики, що зумовлюють нестабільність їхньої діяльності. Мінливість грошових потоків, відхилення фактичних показників від очікуваних та необхідність врахування альтернативних сценаріїв розвитку ринку потребують комплексного підходу до оцінювання ризиків. У наукових дослідженнях ризики морського транспорту здебільшого поділяють на систематичні та несистематичні, що відображає різні джерела їх виникнення та підходи до кількісного аналізу. Разом із тим найвагомішим чинником економічної невизначеності у суднопластві є ринковий ризик, а саме волатильність фрахтових ставок, яка безпосередньо формує динаміку доходів від експлуатації флоту та визначає стабільність фінансових результатів компанії [6].

Саме ці обмеження зумовлюють потребу у підході, який дозволяє оцінювати ризики не лише за їх змістовими характеристиками, але й з огляду на те, на яких етапах стратегічного циклу їх прояв є найбільш критичним. Оскільки інтенсивність, передбачуваність та економічний вплив ризиків суттєво змінюються залежно від фази стратегіч-

ного аналізу, формування, реалізації чи контролю стратегії, виникає необхідність переходу від традиційного групового поділу до процесного впорядкування. Такий підхід дозволяє узгодити природу ризику з логікою стратегічного процесу та створити методичну основу для більш обґрунтованого управління стратегічними рішеннями в умовах волатильності морського ринку.

Узгодження ризиків із логікою стратегічного циклу дозволяє уточнити, на яких саме фазах процесу їх вплив є визначальним для економічних результатів. Це стосується як ризиків, що формують умови для стратегічного аналізу (динаміка

фрахтових ставок, зміна цін на судна, регуляторні трансформації), так і ризиків, які проявляються під час реалізації інвестиційних програм, організації перевезень чи оцінки відхилень від запланованих показників. Така систематизація дає можливість пов'язати ризики з відповідними етапами прийняття рішень і підвищує обґрунтованість економічних розрахунків, що супроводжують формування та втілення корпоративної стратегії. На цій основі сформовано класифікацію ризиків корпоративної стратегії підприємств морського транспорту за критерієм етапів стратегічного циклу (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація ризиків корпоративної стратегії підприємств морського транспорту

Підтип ризику	Типовий прояв	Передбачуваність	Керованість	Хеджованість
1	2	3	4	5
1. Етап стратегічного аналізу				
Ринкові ризики	Волатильність фрахтових ставок	Низька	Зовнішня	Частково хеджований (FFA)
Ризики зміни цін на ресурси та послуги	Волатильність цін на судна (second-hand)	Низька	Зовнішня	Не хеджований
Регуляторні ризики	Нові вимоги IMO/EC (ETS, FuelEU Maritime)	Середня	Зовнішня	Не хеджований
Геополітичні ризики	Санкції, закриття портів, зміна маршрутів	Низька	Зовнішня	Не хеджований
ESG-ризики	Обмеження на старий флот, вимоги до викидів	Середня	Змішана	Не хеджований
Інфраструктурні ризики	Перевантаженість портів, затори, обмежені слоти	Середня	Зовнішня	Не хеджований
Інформаційний ризик	Недостатність даних ринку, неточні прогнози	Висока	Внутрішня	Не хеджований
2. Етап формування стратегії				
Інвестиційні ризики	Хибний вибір типу судна, помилки MOMENTUM-таймінгу	Середня	Внутрішня	Не хеджований
Фінансові ризики	Ліквідність, кредитні ліміти, валютні коливання	Висока	Змішана	Частково хеджований
Комерційні ризики	Хибна сегментація, неправильний вибір ніші	Середня	Внутрішня	Не хеджований
Технологічні ризики	Вибір невірної системи альтернативного палива (LNG/MGO/метанол)	Висока	Внутрішня	Не хеджований
Кадрові ризики	Брак компетенцій у стратегійному плануванні	Висока	Внутрішня	Не хеджований
Юридичні ризики	Недооцінка регуляторних зобов'язань	Середня	Внутрішня	Не хеджований
3. Етап реалізації стратегії				
Операційні ризики	Аварії, зупинки, технічні несправності	Середня	Внутрішня	Не хеджований
Навігаційні ризики	Обмеження маршрутів, шторми, збої судноводіння	Низька	Зовнішня	Не хеджований
Комерційні ризики	Провал контрактів, скасування рейсів клієнтами	Середня	Змішана	Частково хеджований
Фінансові ризики	Зміни процентних ставок, курсів, вартості кредиту	Середня	Зовнішня	Частково хеджований

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
Соціальні ризики	Брак екіпажу, страйки, конфлікти	Середня	Внутрішня	Не хеджований
Кіберризика	Атаки, витік даних, збій ІТ-систем	Висока	Внутрішня	Не хеджований
4. Етап стратегічного контролю і корекції				
Інформаційні ризики	Хибні дані, затримки звітності	Висока	Внутрішня	Не хеджований
Контрольні ризики	Помилки моніторингу КРІ, запізнілі корекції	Середня	Внутрішня	Не хеджований
Фінансові ризики	Порушення ковенантів, зміни ставок	Середня	Зовнішня	Частково хеджований
Планові ризики	Невідповідність фактичних результатів плану	Висока	Внутрішня	Не хеджований
Ризики інерції	Несвоєчасна адаптація стратегії	Висока	Внутрішня	Не хеджований

Джерело: розроблено автором

Запропонована класифікація ризиків за етапами стратегічного циклу забезпечує процесне вимірювання ризикових факторів і дозволяє узгодити їх прояв із логікою стратегічного управління. На відміну від змістового поділу на групи, який відображає структурні характеристики ризиків, класифікація за етапами визначає їхню роль у формуванні, реалізації та коригуванні корпоративної стратегії. Такий підхід дає змогу виокремити ризики, що визначають точність аналітичних оцінок, впливають на вибір стратегічних альтернатив, зумовлюють успішність реалізації стратегічних заходів або визначають необхідність їх корекції. У результаті формується методично цілісна система, у межах якої процесне розташування ризиків виступає ключовим інструментом підвищення обґрунтованості стратегічних рішень. Саме цей підхід становить наукову новизну дослідження.

На етапі стратегічного аналізу домінують ринкові, економіко-фінансові, технологічні, регуляторні та інформаційні ризики. Вони зумовлені високою мінливістю фрахтових ставок, волатильністю цін на флот, вимогами міжнародного регулювання та неповнотою ринкової інформації. Ці чинники безпосередньо впливають на точність прогнозів, визначення стратегічних пріоритетів та обґрунтування інвестиційних рішень.

Другий етап – формування стратегії – характеризується зростанням частки керованих ризиків, пов'язаних насамперед з інвестиційними рішеннями, вибором конфігурації флоту, визначенням фінансових параметрів та операційної моделі. У цьому блоці ризики здебільшого пов'язані з помилками стратегічного вибору, браком компетенцій, недосконалістю регуляторної бази та невизначеністю фінансових умов.

У процесі реалізації стратегії пріоритетними стають операційні, навігаційні, комерційні, кадрові й технічні ризики. Вони мають безпосе-

редній вплив на виконання рейсів, стабільність перевезень, дотримання контрактних умов і взаємодію з клієнтами. Комерційні ризики пов'язані з потенційною загрозою зниження ефективності експлуатації судна, тоді як операційні ризики виникають унаслідок несприятливих технічних факторів та погодних умов під час рейсів, що призводить до відхилень ключових показників діяльності. Технічні ризики пов'язані з відмовами судових систем і можливими аваріями. Ризики, зумовлені людським фактором, пов'язані з впливом індивідуальних характеристик членів екіпажу на технічний стан судна, виконання операцій та прийняття рішень у різних ситуаціях [7]. На цьому етапі спостерігається підвищена частка внутрішніх ризиків, які можна зменшити завдяки ефективному управлінню ресурсами, модернізації флоту, підвищенню кваліфікації персоналу та оптимізації процесів.

На заключному етапі – стратегічного контролю та корекції – ключовими стають інформаційні, контрольні, фінансові та планові ризики. Вони пов'язані з якістю моніторингу КРІ, коригуванням стратегічних планів, відхиленнями фінансових результатів та здатністю компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Належна оцінка цих ризиків забезпечує циклічність стратегічного управління та створює підґрунтя для його безперервного вдосконалення.

Таким чином, класифікація дозволяє комплексно оцінити ризиковий профіль судноплавної компанії на всіх етапах стратегічного циклу, підвищує обґрунтованість прийняття рішень і сприяє формуванню стійкої корпоративної стратегії в умовах високої волатильності морського ринку.

Представлена схема узагальнює характер впливу ключових груп ризиків на окремі етапи стратегічного циклу та демонструє, що ризикове середовище судноплавних компаній має структурований і багаторівневий характер. Встановлені

зв'язки між ризиками та фазами стратегічного процесу засвідчують, що кожна група ризиків формує специфічні обмеження для ухвалення управлінських рішень, а їх інтенсивність та керуваність суттєво змінюються залежно від стадії реалізації корпоративної стратегії.

Висновки. Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати комплексне бачення ризикового профілю підприємств морського транспорту, що має важливе практичне значення для підвищення стійкості стратегічних рішень. Запропонована процесна класифікація ризиків за етапами стратегічного циклу дає змогу системно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники невизначеності, визначати їхню актуальність на різних стадіях аналізу, формування, реалізації

та контролю стратегії. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння природи ризиків, логіки їх прояву та економічних наслідків для судноплавних компаній. Практична цінність запропонованої класифікації полягає у створенні методичної основи для вдосконалення процесів стратегічного управління: підвищення точності діагностики ризикових ситуацій, оптимізації розподілу ресурсів, вибору релевантних управлінських інструментів та адаптації корпоративної стратегії до динамічних умов глобального морського ринку. Сформована система може бути використана як база для подальших досліджень з моделювання ризиків, оцінювання їхнього економічного впливу та розроблення механізмів стратегічної стійкості судноплавних компаній.

Список використаних джерел:

1. Мельник О.М. Актуальні проблеми безпеки морського транспорту: тенденції, ризики та стратегії врегулювання. *Водний транспорт*. 2023. № 1(37). С. 15–22.
2. Zahorodnia Y. Commercial risks in the maritime transportation system. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*. 2021. Т. 3, № 76. С. 43–52.
3. Ritchie B., Brindley C. Supply chain risk management and performance: a guiding framework for future development. *International Journal of Operations & Production Management*. 2007. Vol. 27, No. 3. P. 303–322.
4. Aven T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. 2016. Vol. 253, No. 1. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>.
5. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management*. 4th ed. London : Kogan Page, 2018. 512 p.
6. Zhykharieva V., Ksandinov N., Kopylova O., Vlasenko O. Financial risk assessment based on a dynamic model: a case of shipping investments. *Transport Problems*. 2025. Vol. 20, No. 3. P. 201–211. DOI: <https://doi.org/10.20858/tp.2025.20.3.16>.
7. Onyshchenko S., Bychkovsky Y., Melnyk O., Onishchenko O., Jurkovič M., Rubskyi V., Liashenko K. A model for assessing shipping safety within project-orientated risk management based on human element. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. 2024. Vol. 123. P. 319–334. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-82027-4_12

References:

1. Melnyk O. M. (2023). Aktualni problemy bezpeky morskoho transportu: tendentsii, ryzyky ta stratehii vrehuliuvannia [Actual problems of maritime transport safety: trends, risks and regulation strategies]. *Vodnyi transport*. Vol. 1(37). Pp. 15–22. (in Ukrainian)
2. Zahorodnia Y. (2021). Commercial risks in the maritime transportation system. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*. Vol. 3(76). Pp. 43–52.
3. Ritchie B., Brindley C. (2007). Supply chain risk management and performance: a guiding framework for future development. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 27(3). Pp. 303–322.
4. Aven T. (2016). Risk assessment and risk management: review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. Vol. 253(1). Pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
5. Hopkin P. (2018). *Fundamentals of Risk Management*. 4th ed. London: Kogan Page. 512 p.
6. Zhykharieva V., Ksandinov N., Kopylova O., Vlasenko O. (2025). Financial risk assessment based on a dynamic model: a case of shipping investments. *Transport Problems*. Vol. 20(3). Pp. 201–211. DOI: <https://doi.org/10.20858/tp.2025.20.3.16>
7. Onyshchenko S., Bychkovsky Y., Melnyk O., Onishchenko O., Jurkovič M., Rubskyi V., Liashenko K. (2025). Integrating human factors in project-oriented risk management for maritime safety. *SSRN Electronic Journal*. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-82027-4_12

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 30.03.2026