

*E. L. SEMENCHUK***ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РАЗВИТИЯ МОРСКИХ ПЕРЕВОЗОК**

Рассмотрены варианты реализации Стратегии Голубого океана в сфере морского транспорта. Цель развития передовых морских транспортных компаний согласно стратегии Голубого океана предполагает поиск нетронутых областей бизнеса, где еще существует возможность роста и прибыли. Эффективным подходом диагностики и построения стратегии Голубого океана является стратегическая канва, которая отражает, насколько отдельные критерии в сфере судоходства удовлетворяют потребностям клиента. Использование экономически целесообразных типов судов в определенном географическом регионе является одним из действенных мероприятий по повышению конкурентоспособности украинских судоходных компаний. Поскольку в Украине значительная доля судов дедвейтом менее 5000 т, то особенно востребованы суда «река-море» и костеры. Возможностями применения судоходными компаниями стратегии Голубого океана для данных типов судов в Черноморско-Средиземноморском бассейне – это рейдовая перевалка грузов, строительство перспективных типов судов, которые обеспечат перевозку проектных грузов.

**Ключевые слова:** стратегия Голубого океана, суда «река-море», костеры, стратегическая канва.

*K. L. SEMENCHUK***ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

Розглянуті варіанти реалізації Стратегії Блакитного океану в сфері морського транспорту. Мета розвитку передових морських транспортних компаній відповідно стратегії Блакитного океану передбачає пошук незайманих областей бізнесу, де ще існує можливість зростання та прибутку. Ефективним підходом діагностики та побудови стратегії Блакитного океану є стратегічна канва, яка відображає, наскільки окремі критерії в сфері судноплавства задовольняють потребам клієнта. Використання економічно доцільних типів суден в певному географічному регіоні є одним із дієвих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності українських судноплавних компаній. Оскільки в Україні значна частка суден дедвейтом менше 5000 т, то особливо затребувані судна «річка-море» і костери. Можливостями застосування судноплавними компаніями стратегії Блакитного океану для даних типів суден в Чорноморсько-Середземноморському басейні - це рейдова перевалка вантажів, будівництво перспективних типів суден, які забезпечать перевезення проектних вантажів.

**Ключові слова:** стратегія Блакитного океану, судна «річка-море», костери, стратегічна канва.

*E. L. SEMENCHUK***THE USE OF MODERN CONCEPTIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT OF MARINE TRANSPORTATION**

The variants of realization of Strategy of the Blue ocean in the field of marine transport are reviewed. A Blue ocean is new market space for creation of demand and care from a rivalry. Blue ocean strategy is a creative approach for creation of such a product (service) that is valuable for a customer; therefore a new market niche is opened in that a competition is weak or in general is absent. The purpose of developing advanced marine transport companies according to the strategy of the Blue Ocean is to search for untouched business areas where growth and profit still exist. Effective approach of diagnostics and construction of the Blue ocean strategy is a strategic canvas that reflects, as far as different criteria in shipping business satisfy the necessities of the client. As in Ukraine considerable proportion of ship by a deadweight is less than 5000 t, then the river-sea vessels and coasters are especially demanded. The opportunities for the shipping companies to apply the Blue Ocean strategy for these types of vessels in the Black and Mediterranean seas are the transshipment of cargoes, the construction of perspective types of vessels that will provide transportation of project cargo. The transportation of "project cargo" can involve different constituents, including oversized cargo, heavy cargo, industrial equipment and mechanisms, expensive and dangerous cargo with different packing and tier of piling. Such transportation differs in its singularity and rarity, complication caused by transport descriptions of freight places. Traditional market boundaries should be reviewed and alternatives, for example, cargo handling, should be explored. Today, such variants of transportation are popular: for river-sea vessels, it is the work from river terminals to the roadside transshipment complexes, i.e. in fact ensuring the delivery of bulk cargo to sea tonnage. The interest of such scheme is determined by the lack of the number of deep-water ports in Ukraine and the problem of delivering cargo to these deep-sea ports by rail and road transport. It is worthwhile to focus on the general picture transmitted by the strategic canvas, and not on figures. It is important to recall the non-users not using traditionally the services of the industry and determine the forms of their attraction.

**Keywords:** strategy of the Blue ocean, river-sea vessels, coasters, strategic canvas.

**Постановка проблеми.** Стратегія Голубого океана, розроблена авторами Чан Ким і Рене Моборн в 2005 році, заключається в тому, що привлекательні бізнес-ідеї генеруються для створення не існуючого раніше попиту на новому ринку.

По мненню, изложеному в [1,2], мировой рынок товаров и услуг состоит из двух типов океанов: Красных и Голубых. Красные океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли с определенными границами и согласованными

правилами. Для таких условий характерна жесткая конкуренция, перспективы роста и прибыли снижаются из-за постоянных ценовых войн [3], компании не выходят за рамки ограниченного рыночного пространства, удовлетворяют только текущий спрос, постоянно ищут компромисс в соотношении «цена-качество», выбирают одну из двух стратегий – дифференциацию, то есть концентрируются на одном либо нескольких уникальных свойствах услуги (продукта), или идут по пути стратегии «минимальных издержек».

© E. L. Semenchuk, 2018

Голубой океан представляет собой новое рыночное пространство для создания спроса и ухода от соперничества. Стратегия Голубого океана - это творческий подход для создания такого продукта (услуги), который является ценным для потребителя; тем самым открывается новая рыночная ниша, в которой конкуренция слабая либо вообще отсутствует.

Цель развития передовых морских транспортных компаний по стратегии Голубого океана предполагает поиск нетронутых областей бизнеса, где еще существует возможность роста и прибыли. В этом случае компания:

- создает неограниченное рыночное пространство;
- не ведет конкурентных войн, поскольку конкуренция практически отсутствует, при этом может применять стратегию первопроходца;
- создает новый спрос и удовлетворяет его;
- не думает над компромиссом «цена-качество»;
- использует одновременно две стратегии – дифференциацию и лидерство по ценам.

Таким образом, у судоходных компаний есть два пути своего развития. Первый – традиционный, или стратегия Красного океана. Второй – инновационный, или стратегия Голубого океана.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В [1,2] был проведен анализ 150 успешных стратегий в течение 120 лет (1880-2000 гг.) среди 30 отраслей от автомобилестроения (в качестве примера приведена компания Ford), компьютерной отрасли (IBM, Dell и др.) до сферы развлечений (Cirque du Soleil). Отметим, что подобный анализ в сфере морских перевозок с применением основных идей данной теории до настоящего момента не проводился. В [4] произведен обзор данной теории и предложено развитие на примере морского бизнеса.

Современные исследования проблем эффективной эксплуатации флота представлены спектром основных направлений [5,6]. Внедрению современных технологий в строительство и эксплуатацию флота уделяется постоянное внимание со стороны Морского Инженерного Бюро (г. Одесса) [7,8]. Среди работ [7-11], посвященных различным аспектам использования судов ограниченных районов плавания (СОП). Однако, в круг затронутых вопросов не вошло использование современных концепций стратегического менеджмента, что и обусловило цель данной работы.

**Целью исследования** является применение современной концепции стратегического менеджмента для обеспечения эффективной работы морских транспортных компаний. Рассматривая изложенную концепцию для рынка морских транспортных услуг, можно отметить множество судоходных компаний, владеющих различным количеством разнотипных судов, отличающихся не только специализацией, но и грузоподъемностью, мощностью энергетической установки и другими

техническими и эксплуатационными характеристиками. Использование экономически целесообразных типов судов в определенном географическом регионе является одним из действенных мероприятий по повышению конкурентоспособности украинских судоходных компаний и воплощению стратегии Голубого океана.

**Основной материал.** Увеличение измерений и быстрый рост судов балкеров в последние двадцать лет оказал существенное влияние на технологии перевалки насыпных грузов. При этом глубины у причалов большинства портов Черноморья недостаточны для обработки современных балкеров. Один из вариантов решения этой проблемы – перевалка или догрузка крупнотоннажных судов на рейде.

Не являясь альтернативой классической схеме погрузки морских судов, рейдовая перевалка открывает новые возможности – реализации стратегии Голубого океана. Например, основой для перевалки зерновых грузов на рейде стала потребность грузовладельцев в укрупнении грузовых партий при отправках из мелководных портов Волги и Дона, а также Азовского моря. Такая перевалка обеспечивается в акватории портов Кавказ и Керчь, где с помощью плавучих кранов зерно перегружается на суда типа «панамакс» и «хендисайз».

Также, вследствие развития перевозок по Днепру, порты Херсон и Николаев позволяют принимать суда дедвейтом до 6-7 тыс. т с возможностью дозагрузки до 25-30 тыс. т на рейде порта Очаков [12]. Поскольку в Херсонском порту не хватало производственных зерновых мощностей, а также отсутствовала возможность принимать крупнотоннажные суда, необходимо было ориентироваться на распространение рейдовой перевалки, когда грузы, вначале следуя по реке, на рейде глубоководных портов Черноморья - Одесса, Ильичевск, Южный - переваливаются на крупный морской тоннаж. Поэтому порт Очаков может служить примером Стратегии Голубого океана.

Следует также упомянуть первый частный терминал на левом берегу Бугского лимана в Николаеве – «Морской специализированный терминал Ника-Тера». Один из его проектов по строительству нового элеватора силосного типа, вместимостью 170 тыс. т с технологическими линиями приема автомобильного и железнодорожного транспорта - также можно считать практическим применением Стратегии Голубого океана. Благодаря новому собственнику и притоку инвестиций, началось интенсивное строительство терминала, появились дополнительные мощности для хранения зерновых грузов, что способствовало привлечению грузопотоков, произошла модернизация технологии по перевалке минеральных удобрений, построены новые складские помещения, благоустроена территория и т.д.

В Украине несколько морских торговых портов, в которых может выполняться обработка балкеров

класса «панамакс», и практически все они сосредоточены в одном регионе. К преимуществам рейдовой перевалки следует отнести:

- существенное снижение ограничений по размерам судов и их осадке;
- снижение портовых сборов (в зависимости от места погрузки может начисляться только якорный сбор);
- отсутствие очередности по постановке к причалу;
- возможность формировать судовую партию сразу в нескольких малых портах, а также в пик сезонных перевозок часть грузопотока переориентировать на менее загруженные порты с небольшой осадкой;
- отсутствие потерь времени на оформление портовых формальностей при приходе (отходе) судна;
- обеспечение экологической безопасности;
- назначение адекватной ставки за перевалку по сравнению с глубоководными портами.

Однако, следует отметить и определенные недостатки. Это прежде всего, - дефицит речного тоннажа и его неудовлетворительное состояние. Есть сложности со стыковкой речного и морского тоннажа, а также зависимость от погодных условий. Возникают некоторые дополнительные расходы, связанные с доставкой на рейд представителей грузовладельца. Но и современные технологии, и уровень менеджмента морских компаний позволяют избегать или нивелировать риски, связанные с рейдовой перевалкой.

Рассмотрим возможности применения судоходными компаниями стратегии Голубого океана для различных типов судов с дальнейшей адаптацией к современным реалиям ведения бизнеса в Черноморско-Средиземноморском бассейне. Поскольку рассматриваемый бассейн характеризуется как глубоководными морскими портами (Одесса, Ильичевск, Констанца и т.д.), так и мелководными портами, расположенными на реках (Измаил, Рени, Херсон), разработка новых проектов судов для перевозки различных видов грузов по внутренним водным путям и в прибрежных районах Украины, а также их строительство является важной задачей для развития внешнеторговых связей Украины.

Обеспечение морского и речного сообщений между странами данного региона обуславливает необходимость использования СОРП. В зарубежной литературе такие суда именуются костерами [6].

Следует отметить, что сейчас востребованы СОРП, которые должны заменить суда, отработавшие свой срок службы (типа "Волго-Балт" и меньшего тоннажа), ориентированные на вывоз сырьевых грузов из речных и морских портов Украины с ограниченными глубинами на перегрузочные комплексы в Черноморско-Средиземноморском регионе.

В соответствии с принятой классификацией к СОРП относят суда, предназначенные для работы, как правило, в пределах одного моря с «благоприятными» навигационными условиями; требования к корпусу

судна, техническим условиям и мореходным качествам несколько снижены по сравнению с судами неограниченного плавания.

Главная проблема создания судов СОРП состоит в нахождении баланса между требованиями надежности, безопасности мореплавания и экономической эффективностью в течение всего жизненного цикла судна. Следует отметить, что конкурентным преимуществом СОРП перед морскими судами близкой грузоподъемности является относительно меньший средний возраст и меньшая остаточная стоимость.

К недостаткам отечественных СОРП следует отнести: недолговечность корпусов в морских условиях; недостаточную вместимость грузовых трюмов; недостаточную мощность главных двигателей, что влияет на эксплуатационную скорость. В состав сетки проектов входят следующие основные классы сухогрузных СОРП [8,9]:

- «Азовмакс» класс - дедвейт при максимальной осадке около 8000 т, район плавания определяется путевыми условиями в российских портах Азовского моря, заход в шлюзы Волго-Донского судоходного канала не предусмотрен;
- «Волго-Дон макс» класс, который определяется габаритными размерами шлюзов Волго-Донского судоходного канала и имеет максимально возможную осадку в реке 3,6 м с грузоподъемностью до 5000 т;
- класс азовских «костеров», который имеет осадку 4,2-4,5 м грузоподъемностью около 5000 т (проекты RSD17, RSD 18 и др.);
- класс устьевых сухогрузов грузоподъемностью 5000-6000 т при осадке 5,5 м, ориентированный на работу дунайских (Измаил, Рени) и днепровских (Николаев, Херсон) портов;
- «Волго-Балты» / «Сормовский» класс, который имеет осадку в реке 3,6 м и грузоподъемность около 3000 т;
- проекты DVC36, DVC33, 003RSO4 и др. - класс европейских «костеров», с осадкой 4,2-4,5 м в портах Азовского моря, грузоподъемностью около 3000 т, конвенционной длиной до 85 м, имеющий один трюм «Вох туре», приспособленный для перевозки т.н. «проектных грузов».

Как известно, классификация судов по типам учитывает особенности района плавания, а именно глубины в акватории портов, габариты шлюзов, условия навигации на искусственных каналах и внутренних водных путях. Собственно, навигационная обстановка на океанских и морских путях и есть причина, по которой размеры судов имеют четкие требования.

Развитие мировой торговли и вхождение Украины во Всемирную торговую организацию очерчивают ориентиры строительства и эксплуатации современных судов, отвечающих требованиям защиты окружающей среды и международных конвенций, принятых для перевозок между портами Европы. Выбор сухогрузных судов должен определяться стратегией судовладельца, его позицией на рынке морских перевозок, приверженностью к тому или

иную направленю (т.е. рыночной нишей) и номенклатурой перевозимых грузов. В соответствии с этим возникает необходимость создания современных малотоннажных судов для перевозки различных видов грузов.

По проекту RSD18, разработанному Морским Инженерным Бюро, были построены суда (судовладельцами которых является "Объединенный грузовой флот" - UCF) на судостроительных заводах Китая. Эти суда относятся к "азовским пятитысячникам", то есть к классу азово-каспийских "костеров", которые имеют осадку 4,20-4,50 м, грузоподъемность около 5000 т с возможностью работы через Волго-Донской судоходный канал.

Основные характеристики судов: длина габаритная 123,17 м, длина между перпендикулярами 118,6 м, ширина 16,5 м, высота борта 5,50 м. Корпус судна спроектирован на 24-летний срок службы.

Для дальнейшего исследования остановимся на костере проекта UCF (RSD 18) и судах смешанного плавания типа «Волго-Балт», «Омский» и «Буг», а также костере европейского класса «Аметист» – проект DVC36.

Эффективным подходом диагностики и построения стратегии Голубого океана является стратегическая канва, которая отражает, насколько отдельные компании в сфере судоходства удовлетворяют потребностям клиента по различным критериям, в первую очередь, с точки зрения наличия необходимых судов.

Для дальнейшего анализа выделим основные факторы, влияющие на морскую перевозку для СОП:

- Дедвейт судна;
- Автономность судна;
- Глубины у причалов в портах;

- Скорость судна;
- Возможность перевозки навалочных и насыпных грузов;
- Возможность перевозки генеральных грузов, контейнеров;
- Возможность перевозки крупногабаритных грузов.

Поскольку выбранные факторы имеют разные единицы измерения, то необходимо произвести их нормирование. Рассмотрим способ нормирования к максимальному значению по каждому фактору. Для каждого фактора определяется  $Z_k^{\max}$  ( $k = \overline{1, s}$ ). Нормирование показателей выполняется по формуле:

$$Z_{ik}^n = \frac{Z_{ik}}{Z_k^{\max}} \quad (i = \overline{1, m}; k = \overline{1, s}),$$

где  $Z_{ik}$  - значение  $k$ -го фактора для рассматриваемого судна  $i$ ;

$Z_k^{\max}$  - максимальное значение по  $k$ -му фактору среди рассматриваемых судов;

$i$  – тип судна;

$m$  – все выбранные типы судов;

$S$  – общее количество критериев.

Для качественных факторов введем булевы переменные  $X_{ik} \in \{0;1\}$ . Если  $k$ -й фактор присутствует у рассматриваемого  $i$ -го типа судна, то  $X_{ik}=1$ ; в противном случае  $X_{ik}=0$ .

Исходные данные по представленным факторам для рассматриваемых типов судов приведены в табл. 1. Рассчитаем относительные оценки по каждому фактору для каждого типа судна (табл. 2).

Таблица 1 – Исходные данные для различных типов судов

Факторы	Тип судна				
	UCF	Волго-Балт	Омский	Буг	Проект DVC 36
Дедвейт судна, т	5189	2700	3200	6300	5026
Дальность, автономность, сут.	20	15	10	15	25
Осадка, м	4,2	3,6	3,26	4,8	6,4
Скорость, узл.	10,5	10,5	9	15,5	12
Перевозка навалочных, насыпных грузов, т	4240	2498	2550	5197	3505
Перевозка контейнеров, TEU	240	0	141	0	178
Перевозка крупногабаритных грузов	да	нет	нет	нет	да

Таблица 2 – Нормированные значения факторов для выбранных типов судов

Факторы	Тип судна				
	UCF	Волго-Балт	Омский	Буг	Проект DVC 36
Дедвейт судна	0,82	0,43	0,5079	1	0,798
Дальность, автономность	0,8	0,6	0,4	0,6	1
Осадка	0,66	0,56	0,5094	0,75	1
Скорость	0,68	0,68	0,5806	1	0,774
Перевозка навалочных, насыпных грузов	1	0,48	0,4907	1	0,674
Перевозка контейнеров	1	0,43	0,5875	0	0,742
Перевозка крупногабаритных грузов	1	0,6	0	0	1

Отметим, что эти факторы расположены по горизонтальной оси стратегической канвы, а по вертикальной оси – шкала от 0 до 1. В итоге стратегическая канва для судов «река-море» и костеров выглядит, как показано на рис.1.

Как видно из рис. 1, возможная альтернатива поиска стратегии Голубого океана - это перевозки т.н. «проектных» грузов, которые могут быть представлены тяжеловесными и негабаритными

грузами, промышленным оборудованием и техникой, дорогостоящими и опасными грузами с различной упаковкой и ярусностью укладки. Такие перевозки отличаются единичностью и эпизодичностью, сложностью, вызванной транспортными характеристиками грузовых мест, которые могут обеспечить суда костеры типа UCF и проект DVC36, что способствует получению конкурентных преимуществ при эксплуатации судов этих типов.

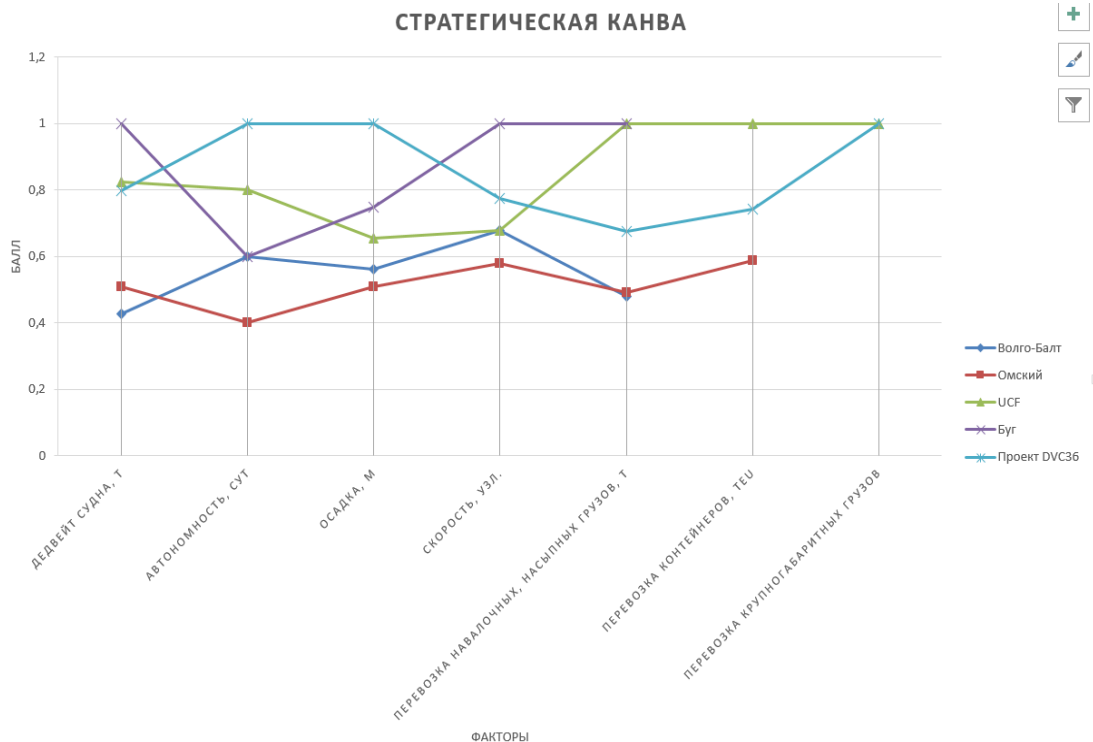


Рис. 1 – Стратегическая канва для выбранных типов судов

**Выводы.** Воплощение Стратегии Голубого океана состоит из последовательности действий. Во-первых, следует пересмотреть традиционные границы рынка и изучить альтернативные варианты, например, рейдовая перевалка грузов. Сегодня подобные варианты перевозок популярны: для судов «река – море» - это работа с речных терминалов на рейдовые перевалочные комплексы, т.е. фактически обеспечение доставки массовых грузов к морскому тоннажу. Интерес такой схемы определяется недостатком количества глубоководных портов Украины и проблемой доставки грузов к этим глубоководным портам по железной дороге и автотранспортом.

Особенностью работы украинской схемы – «речной терминал – рейдовая перевалка» является сочетание достаточно большого речного плеча по внутренним водным путям и относительно малого морского плеча. Конечная цель - погрузка (выгрузка) судна «река-море» на морское судно с дедвейтом до 200 тыс. т в условиях рейда или порта (в режиме STS - ship to ship - борт о борт).

Для успешной реализации рассмотренной теории необходимо искать в Украине новые места, где возможна безопасная рейдовая обработка судов.

Во-вторых, стоит сосредоточиться на общей картине, передаваемой стратегической канвой, а не на цифрах. В-третьих, важно вспомнить о компаниях, которые традиционно не пользуются услугами отрасли, и определить формы их привлечения, (например, для перевозок т.н. «проектных» грузов). Яркими примерами Стратегии Голубого океана в Украине является портовый терминал Ника-Тера, а в России - порт Кавказ.

Необходимо соблюдать правильную стратегическую последовательность, которая предполагает определение сначала «ценности» для клиента, затем – цены, и лишь потом затрат, а также преодоления препятствий, возникающих в процессе внедрения.

Стратегия Голубого океана должна ориентировать судовладельцев искать возможности строительства и эксплуатации новых перспективных судов «река-море» и костеров в Черноморско-Средиземноморском районе для обеспечения перевозок народнохозяйственных грузов.

#### Список литературы

1. Chan Kim W., Maubogne R. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts, 2005. 72 p.

2. On strategy. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts, 2011. 266 p.
3. Гринченко Н. П., Лобач Е. В., Гринченко М. А. Механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспособності організації // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. № 3 (2225). С. 96–100. doi: 10.20998/2413-3000.2017.1225.16
4. Semenchuk K. L. Proposals for the development of strategies in shipping business // Чотирнадцята міжнародна науково-практична конференція «Сучасні інформаційні технології в економіці та управління підприємствами, програмами та проектами». Харків: Національний аерокосмічний університет ім. Н.С. Жуковського «ХАІ», 2016. С. 56–58.
5. Alotaibi M. O. Marine Money Gulf Ship Finance Conference // Diversification within shipping. Dubai : [s.n.], 2014.
6. Dragomir L. Vertical and horizontal integration in the maritime industry: the impact of the financial crisis. Rotterdam : Erasmus University Rotterdam, 2011. P. 83.
7. Лапкин А. И. Значение судов-костеров для развития торгового флота Украины // Методы та засоби управління розвитком транспортних систем: зб. наук. праць. Вип. 12. Одеса: ОНМУ, 2007. С. 148–157.
8. Егоров Г. В. Костеры и суда смешанного плавания нового поколения. Одесса: Судостроение и судоремонт, 2007. 82 с.
9. Egorov G. V., Avtutov N. V.. Based on market demand line-up of river-sea dry-cargo vessel // Вісник Одеського національного морського університету. Одеса: ОНМУ, 2015. № 4 (46). С. 57–67.
10. Лапкіна І. О., Нікульшина А. О. Місце суден обмежених районів плавання в системі перевезень українських експортно-імпорتنних вантажів // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вибір розвитку країн Чорноморського басейну та його вплив на поромні перевезення на Чорному морі». Одеса: Одеський національний морський університет, 2015. С. 92–94.
11. Нікульшина А. О. Аналіз ринку морських перевезень суднами обмежених районів плавання // Вісник: Науковий журнал. Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2013. № 5 (194), ч.1. С. 146–154.
12. Шевченко М., Жминько Д. Новый зерновой порт в Очакове // Порты Украины. 2004. № 04 (136), URL : <http://portsukraine.com/node/3651>.
13. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management]. Kharkiv: NTU «KHPI», 2017, no. 3 (2225), pp. 96–100. doi: 10.20998/2413-3000.2017.1225.16
14. Semenchuk K. L. Proposals for the development of strategies in shipping business. *Chotymadtsyata mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «Suchasni informatsiyini tekhnolohiyi v ekonomitsi ta upravlinnya pidpryyemstvamy, prohramamy ta proektamy»* [Fourteenth International Scientific and Practical Conference "Modern Information Technologies in Economics and Enterprise, Program and Projects Management"]. Kharkiv: National Aerospace University named after N.E. Zhukovsky "KhAI", 2016, pp. 56–58.
15. Alotaibi M. O. Marine Money Gulf Ship Finance Conference. *Diversification within shipping*. Dubai : [s.n.], 2014.
16. Dragomir L. *Vertical and horizontal integration in the maritime industry: the impact of the financial crisis*. Rotterdam : Erasmus University Rotterdam, 2011, p. 83.
17. Lapkin A. I. Znacheniyе sudov-kosterov dlya razvitiya tovgovogo flota Ukrainy [The significance of the vessels-bonfires for the development of the merchant marine of Ukraine]. *Metody ta zasoby upravlinnya rozvytkom transportnykh system: Zbirnyk naukovykh prats'* [Methods and tools for managing the development of transport systems]. Odessa: ONMU, 2007, vol. 12, pp. 148–157.
18. Yegorov G. V. *Koastery i suda smeshannogo plavaniya novogo pokoleniya* [Bonfires and vessels of mixed navigation of new generation]. Odessa: Sudostroyeniye i sudoremont, 2007. 82 p.
19. Egorov G. V., Avtutov N. V. Based on market demand line-up of river-sea dry-cargo vessel. *Visnyk Odes'koho natsional'noho morsk'oho universytetu* [Bulletin of the Odessa National Maritime University]. Odessa: ONMU, 2015, no. 4 (46), pp. 57–67.
20. Lapkina I. O., Nikul'shyna A. O. Mistse suden обмежених rayoniv plavannya v systemi perevezhen' ukraiyins'kykh eksportno-importnykh vantazhiv [Place of vessels of limited areas of navigation in the system of transportation of Ukrainian export-import cargoes]. *Materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Yevropeys'ky vybir rozvytku krayin Chornomors'koho baseynu ta yoho vplyv na poromni perevezennya na Chornomu mori»* [Materials of the international scientific and practical conference "The European Choice for the Development of the Black Sea Basin Countries and its Impact on Ferry Transportation on the Black Sea"]. Odessa: ONMU, 2015, pp. 92–94.
21. Nikul'shyna A. O. Analiz rynku mors'kykh perevezhen' sudnami обмежених rayoniv plavannya [Analysis of the market of sea transportations by vessels of limited areas of navigation ]. *Visnyk: Naukovyy zhurnal* [Bulletin: Science journal]. Luhans'k: Vyd-vo SNU im. Dalya, 2013, no. 5 (194), iss. 1, pp. 146–154.
22. Shevchenko M., Zhmin'ko D. Novyy zernovoy port v Ochakove [New grain port in Ochakov]. *Porty Ukrainy* [Ukrainian ports]. 2014, no. 04 (136). Available at : <http://portsukraine.com/node/3651>.

Поступила (received) 20.11.2017

#### References (transliterated)

1. Chan Kim W. Renee Maubogne. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts, 2005. 72 p.
2. On strategy. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts, 2011. 266 p.
3. Grinchenko N. P., Lobach Ye. V., Grinchenko M. A. Mekhanizm realizatsii strategii povysheniya konkurentosposobnosti organizatsii [Mechanism for implementing the strategy of increasing the competitiveness of the organization]. *Visnyk NTU «KHPI»*. Seriya:

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Семенчук Катерина Леонідівна (Семенчук Екатерина Леонидовна, Semenchuk Kateryna Leonidivna)** – кандидат технічних наук, доцент, Одеський національний морський університет, доцент кафедри «Управління логістичними системами та проектами»; тел.: (067) 92-99-411; e-mail: [katarix@ukr.net](mailto:katarix@ukr.net). ORCID: 0000-0002-1808-448X.