

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-5>
УДК 338.47:338.31

Ільченко С.В.

доктор економічних наук, професор,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8052-8678>

Грищенко В.Ф.

кандидат економічних наук, доцент,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0009-605X>

Грищенко І.В.

кандидат економічних наук,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8801-3217>

Iichenko Svitlana, Gryshchenko Vadym, Gryshchenko Iryna

State Institution «Institute of Market and Economic&Ecological Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine»

**ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ
СЕКТОРІВ РИНКУ МОРСЬКИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ
У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ¹**

**THE MAIN PRINCIPLES OF THE INTEGRATION INTERACTION
OF THE MARITIME FREIGHT TRANSPORTATION MARKET SEGMENTS
DURING THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

В умовах формування національного судноплавного ринку у період післявоєнного відновлення України інтеграційна взаємодія судноплавних компаній може характеризуватися багатовекторним спрямуванням, що має тенденцію до поглиблення взаємодії в одних секторах ринку морських вантажних перевезень, та спеціалізації – в інших, хоча двома основними напрямками залишаються вертикальна та горизонтальна інтеграція. Мета роботи полягає у визначенні базових принципів інтеграційної взаємодії сегментів ринку морських вантажних перевезень при формуванні національного судноплавного ринку у період післявоєнного відновлення України. Для вирішення поставлених завдань використовувались такі методи: порівняльний аналіз і групування – при вивченні основних напрямів інтеграційної взаємодії на ринку морських вантажних перевезень; абстрактно-логічний аналіз – при визначенні принципів інтеграційної взаємодії сегментів ринку морських вантажних перевезень при формуванні національного судноплавного ринку; системно структурний аналіз – при розробленні концептуальної моделі формування національного судноплавного ринку України у післявоєнний період. Проведено аналіз основних напрямів інтеграційної взаємодії як сучасних світових тенденцій щодо визначення конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у галузі водного транспорту. Досліджено базові принципи, відповідно до яких має здійснюватися інтеграційна взаємодія сегментів ринку морських вантажних перевезень при формуванні національного судноплавного ринку України. Розроблено концептуальну модель формування національного судноплавного ринку України у післявоєнний період. Забезпечення ефективної інтеграційної взаємодії дозволить підвищити ринкову стійкість судноплавних компаній України зумовить на ринку морських вантажних перевезень подальше формування та розвиток об'єднань, які здатні ефективно конкурувати з іноземними судноплавними компаніями.

Ключові слова: морський транспорт, водний транспорт, судноплавна компанія, рентабельність, конкурентоспроможність, післявоєнне відновлення.

In the formation of the national shipping market during the post-war reconstruction of Ukraine, the integration interaction of shipping companies can be characterized by a multi-vector direction, which tends to deepen interaction in some sectors of the maritime cargo transportation market and specialization in others. However, the two main orders remain vertical and horizontal

¹ Стаття містить результати дослідження, проведеного в рамках науково-дослідної теми НАН України «Інституційно-економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності водного транспорту в Україні» (0121U108151).

integration. Such integration has the effect of increasing the financial stability of shipping companies, strengthening their position in the market of sea freight transportation, and reducing risks and the level of uncertainty in the provision of transport services. The purpose of the work is to determine the basic principles of the integration interaction of the maritime cargo transportation market segments in the formation of the national shipping market during the post-war reconstruction of Ukraine. The following methods were used to solve the tasks: comparative analysis and grouping – when studying the main directions of integration interaction in the sea freight transportation market; abstract-logical analysis – when determining the principles of integration interaction of the segments of the maritime cargo transportation market in the formation of the national shipping market; systemic structural analysis – when developing a conceptual model of the building of the national shipping market of Ukraine in the post-war period. An analysis of the main directions of integration interaction as modern global trends in determining competitive advantages and ensuring the competitiveness of business entities in the field of water transport was carried out; The basic principles, according to which the integration interaction of the maritime cargo transport market segments should be carried out in the formation of the national shipping market of Ukraine, have been studied. A conceptual model of the formation of the national shipping market of Ukraine in the post-war period has been developed. Ensuring effective integration interaction will increase the market stability of shipping companies of Ukraine and lead to further forming and developing associations in the maritime cargo transportation market that can compete effectively with foreign shipping companies.

Key words: maritime transport, water transport, shipping company, profitability, competitiveness, post-war recovery.

Постановка проблеми. Ефективним шляхом до успіху при формуванні національного судноплавного ринку у період післявоєнного відновлення України є концентрація виробничих потужностей судноплавних компаній та капіталу на основі розвитку інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання з різних сегментів ринку морських вантажних перевезень. В умовах формування національного судноплавного ринку у період післявоєнного відновлення України інтеграційна взаємодія судноплавних компаній може характеризуватися багатовекторним спрямуванням, що має тенденцію до поглиблення взаємодії в одних секторах ринку морських вантажних перевезень, та спеціалізації – в інших, хоча двома основними напрямками залишаються вертикальна та горизонтальна інтеграція. Така інтеграція впливає на підвищення фінансової стійкості судноплавних компаній, зміцнення їх позицій на ринку морських вантажних перевезень, зниження ризиків та рівня невизначеності при наданні транспортних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При дослідженні питань, пов'язаних з вивченням основних принципів інтеграційної взаємодії на ринку морських вантажних перевезень, нами було проаналізовано наукові результати, викладені в працях провідних вчених, які присвячені аналізу конкурентної боротьби за надання послуг з перевезення вантажів між автомобільним і морським транспортом, а також дослідженню можливих типів горизонтальних об'єднань у судноплавній галузі (Álvarez-SanJaime Ó., Cantos-Sánchez P., Moner-Colonques R., Sempere-Monerris J.J. [1]), дослідженню питань, як контекст інтеграційних об'єднань впливає на процеси формування науково-дослідних консорціумів у галузі судноплавства (Borch O.J., Solesvik M. [2]), дослідженню економічної ефективності діяльності на ринку морських вантажних перевезень незалежних гравців та судноплавних компаній, які входять до

складу стратегічних альянсів (Chao S.-L., Lai C.-W. [3]), створенню підґрунтя для досліджень на тему організації горизонтальної співпраці, обговоренню різних її типів, рушійних сил та перешкод (Crujssen F., Dullaert W., Fleuren H. [4]), дослідженню реагування судноплавних компаній на мінливе бізнес-середовище, особливо за допомогою створення стратегічних альянсів у галузі морських вантажних перевезень (Evangelista P., Morvillo A. [5]), визначенню ключових факторів для формування стратегічних альянсів у галузі морських вантажних перевезень та аналізу можливих інструментів прийняття управлінських рішень для керівництва портів і менеджерів судноплавних компаній (Huang S.T. [6]), досліджуються стимули та значення створення горизонтальних альянсів в сфері надання транспортних послуг в умовах загострення конкурентної боротьби (Liu J., Wang J. [7]), поясненню, з точки зору судноплавних компаній, переваг та недоліки вступу в альянси, аналізу факторів, які потенційно можуть впливати на ефективність альянсів, а також прогнозуванню впливу кожного з таких факторів (Sheppard E.J., Seidman D. [8]), визначенню мотивів для короткострокової співпраці між декількома лінійними перевізниками, аналізу переваг та недоліків членства в стратегічному альянсі лінійного судноплавства та розробленню рекомендацій для підвищення довгострокової стабільності альянсів у галузі морських вантажних перевезень (Shi X., Voss S. [9]), аналізу можливих форм співробітництва в сфері надання транспортних послуг з перевезення вантажів морськими шляхами (Soppé M., Parola F., Frémont A. [10]), розробленню моделі динамічного програмування для планування оптимальних та економічно ефективних маршрутів морських вантажних перевезень (Ting S.C., Tzeng G.H. [11]), вивченню мотивів суб'єктів господарювання, що займаються наданням транспортних послуг до створення горизонтальних об'єднань, дослідженню типового життєвого ци-

клу таких партнерств, а також визначенню підходів до ефективного управління ними (Verstrepen S., Cools M., Cruijssen F., Dullaert W. [12]). Разом з тим, подальших досліджень потребують питання, що стосуються аналізу принципів інтеграційної взаємодії на ринку морських вантажних перевезень при формуванні національного судноплавного ринку України у період її післявоєнного відновлення.

Мета статті полягає у визначенні базових принципів інтеграційної взаємодії сегментів ринку морських вантажних перевезень при формуванні національного судноплавного ринку у період післявоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Ефективним шляхом до успіху при формуванні національного судноплавного ринку у період післявоєнного відновлення України є концентрація виробничих потужностей судноплавних компаній та капіталу на основі розвитку інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання з різних сегментів ринку морських вантажних перевезень. Така інтеграція впливає на підвищення фінансової стійкості судноплавних компаній, зміцнення їх позицій на ринку морських вантажних перевезень, зниження ризиків та рівня невизначеності при наданні транспортних послуг.

В умовах формування національного судноплавного ринку у період післявоєнного відновлення України інтеграційна взаємодія судноплавних компаній може характеризуватися багатовекторним спрямуванням, що має тенденцію до поглиблення взаємодії в одних секторах ринку морських вантажних перевезень, та спеціалізації – в інших, хоча двома основними напрямками залишаються вертикальна та горизонтальна інтеграція.

Однією з основних сучасних тенденцій в світі щодо визначення конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у галузі водного транспорту є вертикальна інтеграція. Однією з особливо важливих сфер вертикальної інтеграції суб'єктів господарювання у галузі водного транспорту, яка останнім часом перебуває в центрі уваги як науковців так і представників реального сектору економіки, є інтеграція за напрямом «море-суша». Все частіше традиційні судноплавні компанії намагаються розширити наземні складові свого бізнесу, такі, наприклад, як експлуатація вантажних терміналів, перевезення суходелом, логістична та складська діяльність. У такі структури зазвичай поєднуються суб'єкти господарювання, які належать до сфери морських перевезень, внутрішнього водного та інших видів транспорту, займаються експлуатацією вантажних терміналів та логістикою. Вертикально інтегрована транспортна структура має свої потенційні переваги, як для перевізників, так і для вантажовідправників.

До потенційних конкурентних переваг для перевізників вантажів можна віднести узгодженість ділових інтересів інтегрованих суб'єктів господарювання; забезпечення ефективного управління, координації та гнучкості вантажопотоків на всіх без виключення етапах логістичного процесу; здатність надавати клієнтам наскрізні послуги в режимі «від дверей до дверей»; підвищення здатності до виживання в міжнародному конкурентному середовищі; зміну структури витрат (зниження рівня їх транзакційних витрат та собівартості транспортних послуг), можливість встановлювати більш конкурентоспроможні ціни на транспортні послуги, що може призвести до збільшення загального прибутку за рахунок використання відносних переваг від поєднання різних видів транспорту; розширення бізнесу та збільшення його частки ринку.

Вертикальна інтеграція, на відміну від горизонтальної, зазвичай має значно менший несприятливий вплив на ринкові механізми, оскільки чисельність конкурентів, на кожному з рівнів ланцюга поставок не зменшується. Винятком може бути лише ситуація, коли хоча б одна із складових частин вертикально інтегрованого бізнесу має домінуюче положення на ринку у певному сегменті ланцюга поставок або володіє ексклюзивним доступом до певної критичної інфраструктури. У цьому випадку монополююча позиція може бути перенесена і на інші сегменти ланцюга поставок інтегрованого суб'єкта господарювання. Прикладом цього може бути становище коли, в порту всі термінали знаходяться під контролем однієї й тієї ж компанії, яка входить до складу інтегрованого суб'єкта господарювання з певною судноплавною компанією, об'єднана організація матиме можливості для дискримінації сторонніх судноплавних компаній, шляхом надання їм нижчих за якістю послуг або встановлення значно вищих цін. Конкурентні переваги вертикальної інтеграції суб'єктів господарювання у галузі водного транспорту для вантажовідправників можуть включати спрощення та прискорення процедур ведення ділових відносин, оформлення супровідних товаротransпортних документів та врегулювання претензій; підвищення рівня якості надання транспортних послуг у поєднанні зі значним посиленням контролю за відправленим вантажем. Зазначені конкурентні переваги можуть бути досягнуті за рахунок значних інвестицій в управління логістикою, а також інфраструктуру портів і терміналів.

Вертикальна інтеграція суб'єктів господарювання у галузі водного транспорту шляхом інвестування в порти, вантажні термінали, а також в інші види транспорту та логістичні компанії, може створювати перешкоди для проникнення на ринок транспортних послуг нових гравців. Вертикальна інтеграція

внутрішнього водного та морського транспорту з іншими видами транспорту, портами, терміналами та логістичними компаніями дозволяє досягти більшої економічної ефективності та стала реальною завдяки впровадженню контейнерного перевезення вантажів та інших технологічних розробок, які пов'язані з використанням інтермодальних можливостей і сприяють перевезенню значних обсягів вантажів на великі відстані за достатньо короткий проміжок часу.

Горизонтальна інтеграція може спостерігатись у тому випадку, коли один суб'єкт господарювання у галузі водного транспорту поглинає інший у більшій тій же сфері бізнесу. Крім того, горизонтальна інтеграція також може відбуватися як злиття кількох суб'єктів господарювання у галузі водного транспорту на засадах заключення договорів між ними без застосування поглинань. До конкурентних переваг, які можуть бути отримані суб'єктами господарювання у галузі водного транспорту за рахунок горизонтальної інтеграції можна віднести розширення ринків збуту; зниження собівартості транспортних послуг, економія від масштабу; максимізація прибутків та зменшення фінансових ризиків, що може дозволити розширити інтегрованим суб'єктам господарювання у галузі водного транспорту свою міжнародну присутність та отримати нецінові конкурентні переваги – збільшення надійності планування та координації суден у глобальному масштабі, підвищення частоти та гнучкості надання послуг, пропонування значно більшої кількості напрямів і маршрутів та у більш повному обсязі задовольняти вимоги своїх клієнтів.

Зазвичай горизонтальна інтеграція є вигідною інтегрованим суб'єктами господарювання у галузі водного транспорту. Вона, як правило, може не приносити жодної користі іншим гравцям ринку транспортних послуг та кінцевим споживачам. Так, наприклад, зниження собівартості транспортної послуги суб'єкта господарювання у галузі водного транспорту, до якого призвела інтеграція, зовсім не означає зниження цін на транспортні послуги, які надаються інтегрованою організацією. Такий інтегрований суб'єкт господарювання у галузі водного транспорту може, у кращому випадку, просто залишити не змінними старі ціни та отримати більші прибутки підвищивши свою рентабельність. Горизонтальна інтеграція суб'єктів господарювання у галузі водного транспорту також сприяє значному зменшенню кількості гравців на ринку транспортних послуг. Тобто, навіть у випадку, коли інтегруються суб'єкти господарювання у галузі водного транспорту один з яких, наприклад, є іноземним та не має присутності на місцевому ринку транспортних послуг, все одно можна стверджувати, що інтегрований суб'єкт господарювання поглинув потен-

ційно нового гравця місцевого ринку транспортних послуг. До того ж, інтегрований суб'єкт господарювання у галузі водного транспорту потенційно може отримати значно більшу частку ринку транспортних послуг, ніж окремо мав кожен із суб'єктів господарювання, які об'єдналися. Це може надати інтегрованому суб'єкту господарювання у галузі водного транспорту значно більшої ніж раніше ринкової сили або, в окремих випадках, навіть монопольної влади. А такі умови звісно не є ідеальними для клієнтів, постачальників та особливо конкурентів інтегрованого суб'єкта господарювання у галузі водного транспорту.

Інтеграційна взаємодія сегментів ринку морських вантажних перевезень при формуванні національного судноплавного ринку має здійснюватися відповідно до таких основних принципів (рис. 1):

1. Геополітична стійкість. Збройна агресія російської федерації проти України, а також криза в галузі охорони здоров'я, викликана пандемією COVID-19, наочно показали ступінь економічної та соціальної взаємозалежності багатьох країн, інтегрованих через глобальні виробничо-збутові ланцюги які створюють для них основу розширених мереж морських вантажних перевезень від України (особливо українського експорту зернових).

2. Використання новітніх технологій. Цінність нових технологій та цифровізації в умовах збройної агресії російської федерації проти України та пандемії COVID-19 має бути визнана представниками органів державної влади, адміністрації портів, портових операторів та судноплавних компаній України не лише як спосіб підвищення ефективності повоєнного відновлення галузі морського транспорту України, а й як інструмент забезпечення його безперервного функціонування у періоди збоїв. Подібні технологічні інновації можуть охоплювати оперативну аналітику, вбудовані контрольні датчики, передові комунікаційні технології, оптимізацію судозаходів у порти, системи обробки великих масивів даних, автономні судна та транспортні засоби. Під час повоєнного відновлення галузі морського транспорту України на фоні стримування пандемії COVID-19 ці технології допомагають скоротити можливі втрати, пов'язані з пошкодженням та руйнуванням інфраструктури, небажані фізичні контакти та не допустити простою суден, закриття портів та блокування міжнародної торгівлі. Крім того, технічний прогрес стимулюватиме зростання електронної торгівлі та обсяги споживчих витрат у мережі Інтернет. Такі тенденції й надалі трансформуватимуть існуючі моделі виробництва та споживання, а також удосконалюватимуть способи організації доставки вантажів морськими шляхами та надання транспортних послуг з використан-

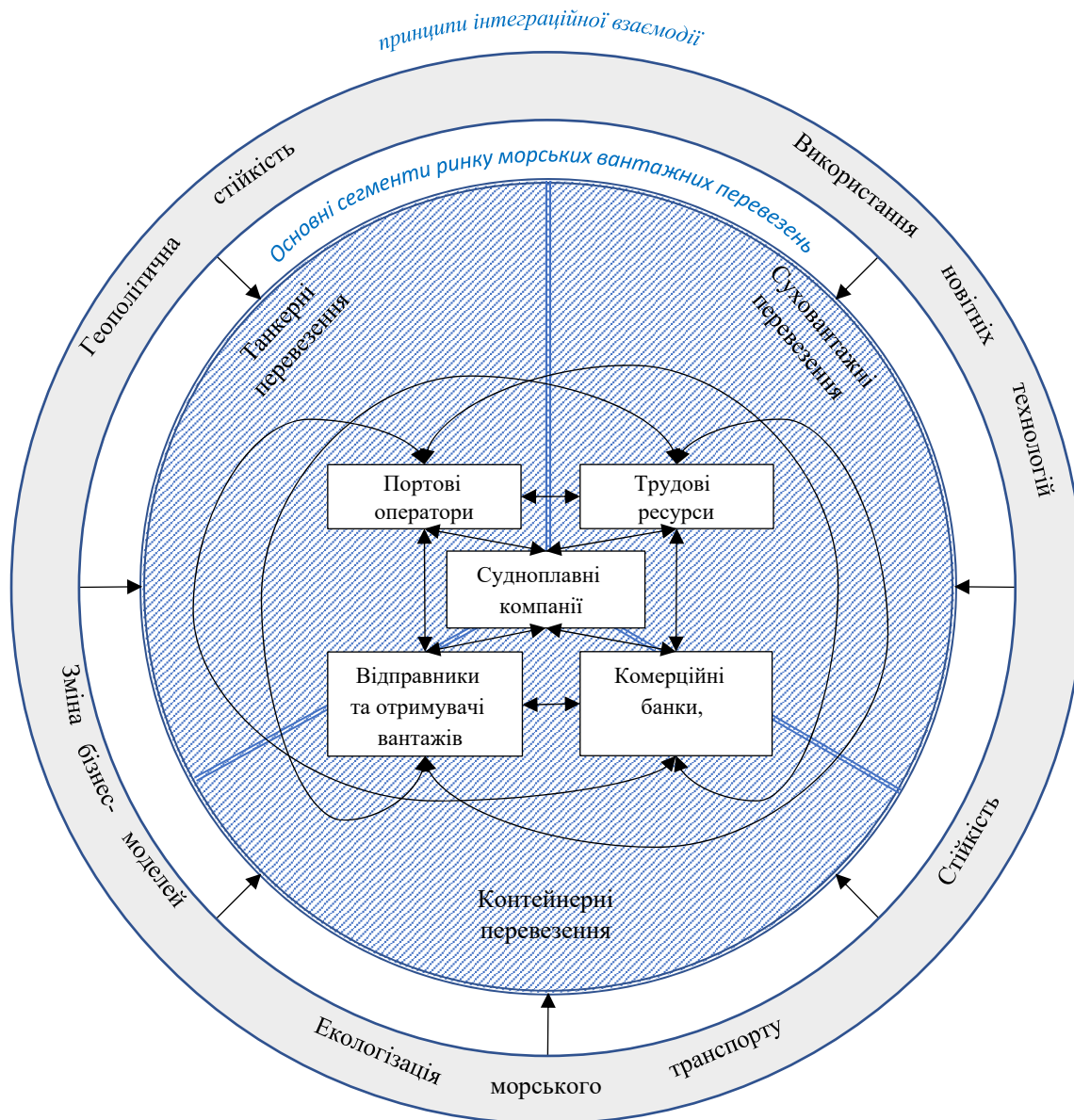


Рис. 1. Інтеграційна взаємодія сегментів ринку морських вантажних перевезень при формуванні національного судноплавного ринку

Джерело: авторська розробка

ням суден, портів та внутрішнього транспортного сполучення.

Цифровізація дозволить створити безпаперове середовище, в якому всі процедури торгівлі здійснюються в онлайн-режимі. Для трейдерів це скоротить витрати часу та коштів, підвищить прозорість та розширить доступ до ринку, а також знизить ймовірність фізичного контакту та ризик зараження. Крім того, «розумні» цифрові рішення покращать державне управління у сфері перевезення вантажів морськими шляхами та підвищать ефективність експортних, імпортних, каботажних та транзитних операцій. До того ж, мінімізують ви-

користання паперу, спростять процедури у сфері перевезення вантажів морськими шляхами, а також можуть сприяти пом'якшенню наслідків зміни клімату.

Технологічний фактор також буде дуже важливим для підвищення екологічної стійкості. При розробці пакетів заходів стимулювання та планів на період післявоєнного відновлення морського транспорту України уряд має прагнути задіяти синергетичні зв'язки між технологіями, охороною навколишнього середовища, ефективністю та стійкістю до потрясінь. Представники бізнесу та органів державної влади визнають, що для того, щоб адаптуватися до

життя в післявоєнний період і зробити це за принципом «краще, ніж було», потрібно створювати додаткові економічні, соціальні та екологічні цінності та нові можливості для бізнесу, і не в останню чергу для морського транспорту.

3. Екологізація морського транспорту. Питання декарбонізації морського транспорту та його роботи на більш стійкій екологічній основі також буде виведено на перший план у програмі післявоєнного відновлення галузі морського транспорту України на тлі стримування пандемії COVID-19. Все сильніше відчуватиметься вплив роботи ІМО зі скорочення викидів парникових газів у судноплаванні, що призведе, як очікується, до зміни паливного балансу. Незабаром будуть використовуватися нові технології та інноваційні конструкції суден, що дозволяють застосовувати альтернативні види палива. Це змінить існуючі методи роботи з метою скорочення викидів вуглецю та екологічного сліду морського транспорту. Судноплавні компанії є не лише великим споживачем енергоносіїв, а й найбільшим їх перевізником. Тому галузі доведеться реагувати на зниження попиту на послуги нафтових танкерів та суден для перевезення вугілля та одночасне збільшення попиту на судна, що перевозять водень, аміак та інші альтернативні види палива.

4. Стійкість до потрясінь. Перебої, викликані збройною агресією російської федерації проти України та пандемією COVID-19, стали важким випробуванням для виробничо-збутових ланцюгів і бізнес-моделей, що лежать в їх основі, і спричинили блокаду одних і перевантаження інших морських транспортних і логістичних мереж. Післявоєнне відновлення галузі морського транспорту України вимагатиме від представників бізнесу та уряду прагнути підвищити стійкість та надійність морських транспортно-логістичних ланцюгів, у тому числі шляхом диверсифікації своїх ділових партнерів, постачальників та споживачів. Це вимагатиме нового балансу локального, регіонального та глобального виробництва. Також для післявоєнного відновлення галузі морського транспорту України виникає гостра необхідність переосмислення стратегії управління матеріально-виробничими запасами, вивчення та розробки компромісних варіантів моделей постачання згідно з принципами «точно вчасно» та «про всяк випадок».

5. Зміна бізнес-моделей. Передбачаючи майбутні збої в умовах повоєнного відновлення галузі морського транспорту України, судноплавні компанії, вантажовідправники та вантажоодержувачі, порти та оператори внутрішнього транспорту переглядатимуть свої бізнес-моделі та моделі організації своєї операційної діяльності, щоб гнучкіше реагувати на мінливі умови ринку. Спираючись на досвід ситуації, що виникла після шоку збройної агре-

сії російської федерації проти України та пандемії COVID-19, в умовах повоєнного відновлення галузі морського транспорту України, натрапивши на вузькі місця у логістиці та нестачу потужностей, представники бізнесу та органів державної влади будуть змушені переглянути політику інвестицій у розвиток судноплавних компаній та портів, а також планування їх діяльності. Очікується потенційне посилення державного регулювання в Україні ринків морських вантажних перевезень, оскільки національні анти-монополні органи мають уважніше відстежувати ставки тарифів та поведінку суб'єктів господарювання на ринку транспортних послуг та детально аналізувати швидкі стрибки цін на морські вантажні перевезення.

Інтеграційна взаємодія сегментів ринку морських вантажних перевезень при післявоєнному відновленні морського транспорту України прискорить розвиток тенденцій щодо цифровізації та екологічної стійкості, які вже існували раніше. Завдяки технічному прогресу морський транспорт і порти зможуть почати функціонувати, зводячи до мінімуму пряму взаємодію та фізичні контакти людей.

Крім того, нові технології стимулюватимуть розширення інтернет-торгівлі, що змінює, у свою чергу, купівельні звички та моделі витрачання коштів. Внаслідок зростання обсягів інтернет-торгівлі підвищиться затребуваність розподільчих мереж та складських приміщень, оснащених цифровими технологіями та які можуть запропонувати додаткові послуги. Очікується, що з урахуванням усіх цих змін можуть з'явитися нові ділові можливості для судноплавних компаній та портів, а також інших учасників ланцюжка поставки товарів морськими шляхами.

Висновки. Судноплавні компанії можуть використовувати різні типи інтеграційної взаємодії, яка зумовлюється особливостями ринку морських вантажних перевезень, рівнем використання їх конкурентного потенціалу та залежать від конкретних завдань, що стоять перед ними при формуванні національного судноплавного ринку у період післявоєнного відновлення України.

В умовах післявоєнного відновлення економіки України для гравців ринку морських вантажних перевезень характерним стає поширення інтеграційних стратегій з метою зростання ефективності їх діяльності як у виробничих відносинах один з одним так і у межах окремих складових єдиного ланцюга поставок товарів морськими шляхами. Підвищення ринкової стійкості судноплавних компаній України зумовлює на ринку морських вантажних перевезень подальше формування та розвиток об'єднань, які здатні ефективно конкурувати з іноземними судноплавними компаніями.

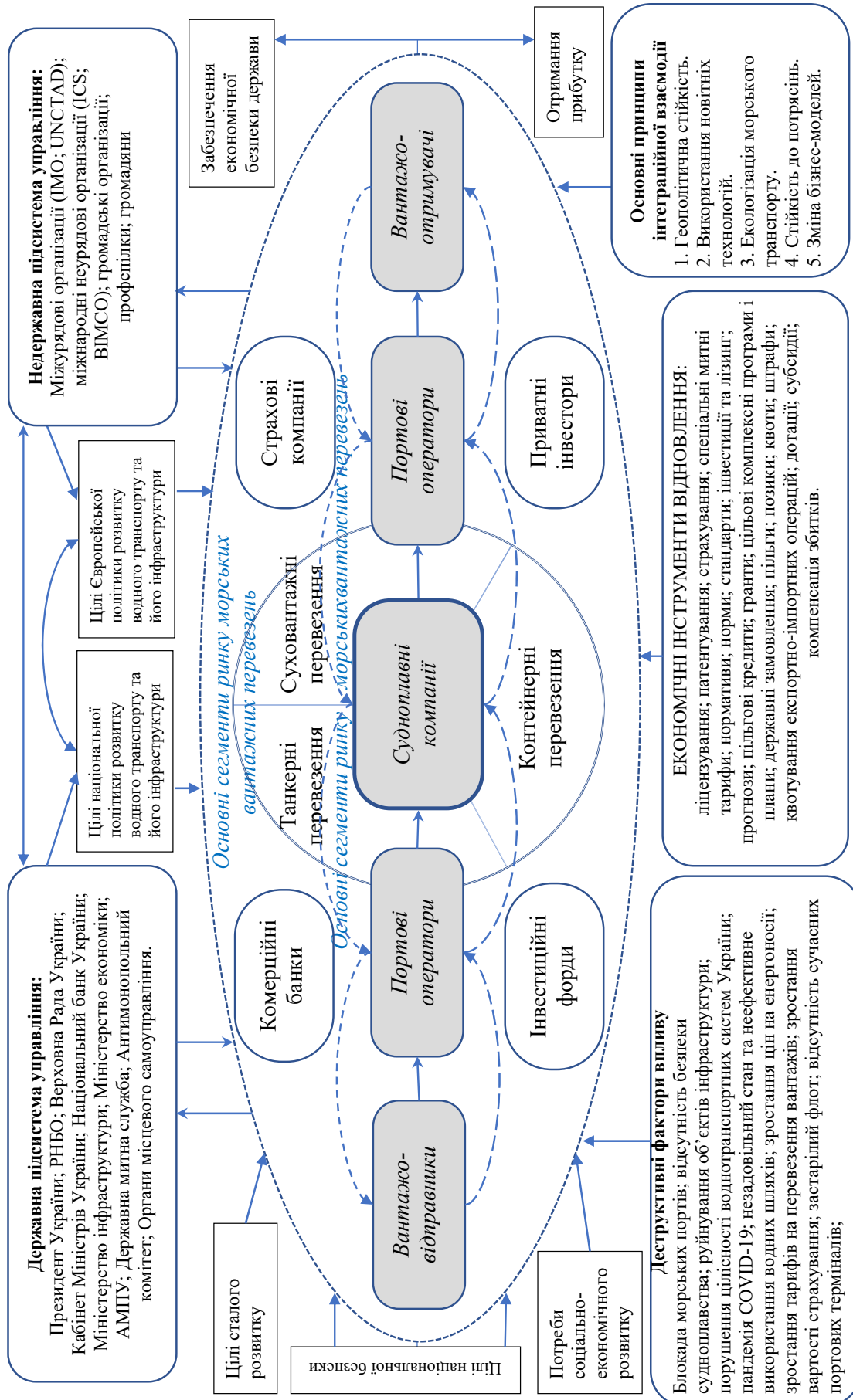


Рис. 2. Концептуальна модель формування національного судноплавного ринку України у післявоєнний період

Джерело: авторська розробка

Наочно продемонструвавши вразливість існуючих логістичних систем, перебої під час пандемії COVID-19 і блокада морських портів, що послідувала за нею, разом з руйнуванням і пошкодженням суден і об'єктів інфраструктури під час збройної агресії російської федерації проти України заго-

стрили необхідність підвищення стійкості морського транспорту. Ці події чітко висвітлили важливість забезпечення безперервності виробничо-збутових ланцюжків з підвищенням їх стійкості до потрясінь та здатності швидко та гнучко реагувати на зміну ситуації.

Список літератури:

1. Álvarez-SanJaime Ó., Cantos-Sánchez P., Moner-Colonques R., Sempere-Monerris J.J. Competition and horizontal integration in maritime freight transport. *Transportation Research Part e: Logistics and Transportation Review*. 2013. № 51. P. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2012.12.008>.
2. Borch O.J., Solesvik M. Partner selection versus partner attraction in R&D strategic alliances: The case of the Norwegian Shipping Industry. *International Journal of Technology Marketing*. 2016. № 11(4). P. 421–439. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2016.079726>.
3. Chao S.-L., Lai C.-W. Comparing the efficiency of alliance members and independent liner carriers: A metafrontier analysis. *Maritime Economics & Logistics*. 2019. № 21. P. 157–172. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41278-017-0088-2>.
4. Cruijssen F., Dullaert W., Fleuren H. Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review. *Transportation Journal*. 2007. № 46. P. 22–39. DOI: <https://doi.org/10.2307/20713677>.
5. Evangelista P., Morvillo A. Alliances in liner shipping: An instrument to gain operational efficiency or supply chain integration? *International Journal of Logistics Research and Applications*. 1999. № 2(1). P. 21–38. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675569908901570>.
6. Huang S.T. Key factors analysis of strategic alliances in container liner shipping industry. *Transport & Logistics: the International Journal*. 2016. № 16(39). P. 1–8. URL: http://ulpad.fberg.tuke.sk/transportlogistics/wp-content/uploads/1_Huang2.pdf.
7. Liu J., Wang J. Carrier alliance incentive analysis and coordination in a maritime transport chain based on service competition. *Transportation Research Part e: Logistics and Transportation Review*. 2019. № 128. P. 333–355. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.06.009>.
8. Sheppard E.J., Seidman D. Ocean shipping alliances: The wave of the future? *International Journal of Maritime Economics*. 2001. № 3(4). P. 351–367. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100025>.
9. Shi X., Voss S. Iterated cooperation and possible deviations between liner shipping carriers based on non-cooperative game theory. *Journal Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*. 2008. № 2066(1). P. 60–70. DOI: <https://doi.org/10.3141/2066-07>.
10. Soppé M., Parola F., Frémont A. Emerging inter-industry partnerships between shipping lines and stevedores: From rivalry to cooperation? *Journal of Transport Geography*. 2009. № 17(1). P. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.04.006>.
11. Ting S.C., Tzeng G.H. Ship scheduling and service network integration for liner shipping companies and strategic alliances. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 2003. № 5. P. 765–777. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=267c73b204163682e17d46bbd963a19ade63da4d>.
12. Verstrepén S., Cools M., Cruijssen F., Dullaert W. A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics. *International Journal of Logistics Systems and Management*. 2009. № 5(3/4). P. 228–248. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2009.022497>.

References:

1. Álvarez-SanJaime Ó., Cantos-Sánchez, P. Moner-Colonques, R., & Sempere-Monerris J.J. (2013). Competition and horizontal integration in maritime freight transport. *Transportation Research Part e: Logistics and Transportation Review*, 51, 67–81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2012.12.008>.
2. Borch, O.J., & Solesvik, M. (2016). Partner selection versus partner attraction in R&D strategic alliances: The case of the Norwegian Shipping Industry. *International Journal of Technology Marketing*, 11(4), pp. 421–439. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2016.079726>.
3. Chao, S.-L., & Lai, C.-W. (2019). Comparing the efficiency of alliance members and independent liner carriers: A metafrontier analysis. *Maritime Economics & Logistics*, 21, pp. 157–172. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41278-017-0088-2>.
4. Cruijssen, F., Dullaert, W., & Fleuren, H. (2007). Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review. *Transportation Journal*, 46, pp. 22–39. DOI: <https://doi.org/10.2307/20713677>.
5. Evangelista, P., & Morvillo, A. (1999). Alliances in liner shipping: An instrument to gain operational efficiency or supply chain integration? *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2(1), pp. 21–38. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675569908901570>.
6. Huang, S.T. (2016). Key factors analysis of strategic alliances in container liner shipping industry. *Transport & Logistics: the International Journal*, 16(39), pp. 1–8. Available at: http://ulpad.fberg.tuke.sk/transportlogistics/wp-content/uploads/1_Huang2.pdf.
7. Liu, J., & Wang, J. (2019). Carrier alliance incentive analysis and coordination in a maritime transport chain based on service competition. *Transportation Research Part e: Logistics and Transportation Review*, 128, pp. 333–355. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.06.009>.

8. Sheppard, E.J., & Seidman, D. (2001). Ocean shipping alliances: The wave of the future? *International Journal of Maritime Economics*, 3 (4), pp. 351–367. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100025>.
9. Shi, X., & Voss S. (2008). Iterated cooperation and possible deviations between liner shipping carriers based on non-cooperative game theory. *Journal Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2066 (1), pp. 60–70. DOI: <https://doi.org/10.3141/2066-07>
10. Soppé, M., Parola, F., & Frémont, A. (2009). Emerging inter-industry partnerships between shipping lines and stevedores: From rivalry to cooperation? *Journal of Transport Geography*, 17 (1), pp. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.04.006>.
11. Ting, S.C., & Tzeng, G.H. (2003). Ship scheduling and service network integration for liner shipping companies and strategic alliances. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 5, pp. 765–777. Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=267c73b204163682e17d46bbd963a19ade63da4d>.
12. Verstrepren, S., Cools, M., Cruijssen, F., & Dullaert, W. (2009). A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 5 (3/4), p. 228–248. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2009.022497>.