

Р. І. Шевченко-Переполкіна,
к. е. н., професор, доцент кафедри управління в транспортній галузі,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія" ДІНУОМА
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.132

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МОРСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

R. Shevchenko-Perepolkina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Sector Management,
Danube Institute of National University "Odesa Maritime Academy" DINUOMA

MARKETING STRATEGIES OF MARITIME LOGISTICS COMPANIES IN THE CONTEXT
OF GLOBAL COMPETITION: ECONOMIC EFFICIENCY AND MANAGERIAL ASPECT

Стаття присвячена аналізу маркетингових стратегій провідних морських логістичних компаній, та їх інтеграції в операційне управління для забезпечення конкурентних переваг. Метою є визначення ролі маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності морських логістичних компаній, аналіз їх впливу на логістичну продуктивність та розробка рекомендацій щодо інтеграції маркетингу в загальну стратегію управління. Дослідження базується на аналізі кейсів компаній Maersk, MSC, CMA CGM Group і Hapag-Lloyd, використовуючи методи порівняльного аналізу, систематизації даних і комплексного аналізу. Встановлено, що маркетингові стратегії, орієнтовані на цифровізацію, екологічну сталість і клієнтоцентричність, безпосередньо впливають на логістичну продуктивність, сприяючи скороченню часу доставки, оптимізації витрат і підвищенню індексів задоволеності клієнтів. Важливим є також дослідження впливу регуляторних змін у сфері декарбонізації на маркетингові моделі логістичних компаній.

The article is devoted to the analysis of marketing strategies of leading maritime logistics companies and their integration into operational management to ensure competitive advantages. The study reveals the relationship between marketing initiatives and logistics performance in the face of global challenges. The relevance of the study lies in the need to understand adaptive marketing approaches that contribute to the sustainability of companies, cost optimization and increased customer loyalty in conditions of instability. The aim is to determine the role of marketing strategies in shaping the competitiveness of maritime logistics companies, analyze their impact on logistics performance and develop recommendations for integrating marketing into the overall management strategy. The study is based on the analysis of cases of Maersk,

MSC, CMA CGM Group and Hapag-Lloyd, using methods of comparative analysis, data systematization and complex analysis. It has been established that marketing strategies focused on digitalization, environmental sustainability and customer centricity directly affect logistics performance, contributing to reduced delivery times, cost optimization and increased customer satisfaction indices (CSI, NPS). For example, Maersk's ecosystem approach ensured a reduction in coordination costs, and CMA CGM's "ACT with CMA CGM" initiative optimized the fleet structure. MSC and Hapag-Lloyd demonstrated the effectiveness of personalization and automation, which increased the accuracy of cargo flow planning and reduced delays. KPI correlation analysis confirmed the synergy of marketing and logistics functions, which ensures the resilience of companies in crisis conditions. Further research should be directed at quantitative analysis of the impact of individual marketing tools (e.g. AI, Big Data) on logistics KPIs, as well as studying the effectiveness of marketing strategies in the context of regional markets and new technologies, such as autonomous ships or blockchain. It is also important to study the impact of regulatory changes in the field of decarbonization on the marketing models of logistics companies.

Ключові слова: економічна ефективність, менеджмент, управління морськими підприємствами, світові кризи, морські перевезення.

Key words: economic efficiency, management, management of maritime enterprises, global crises, maritime transportation.

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

Ефективність функціонування морських логістичних компаній значною мірою залежить від якості формування та реалізації маркетингових стратегій, що, у свою чергу, вимагає глибокого теоретико-методологічного осмислення сутності стратегічного маркетингу в умовах світових криз, які періодично трансформують логіку глобальних перевезень і моделі поведінки ринку. Актуальність обраної теми зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються на ринку морських перевезень під впливом цифрових технологій, посилення екологічного контролю, а також зростаючих очікувань клієнтів щодо швидкості, надійності та прозорості логістичних сервісів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковці Бараса Л., Малау А. Г., Сібарані М. [3] підкреслюють важливість синергії маркетингової та логістичної функцій, однак у їхніх підходах бракує фокусу на управлінських механізмах морських логістичних компаній. У дослідженнях від Ханіг Л., Нок Д., Харпер К. [5], Раза З., Воксеніус Дж., Алтунтас Вурал Ч., Лінд М. [12] приділяється увага адаптації логістичних операторів до глобальних викликів, таких як зміна торгових потоків, екологічні вимоги та ринкова турбулентність, проте системний розгляд економічної ефективності маркетингових стратегій у морській логістиці поки що не отримав належного висвітлення.

У межах сучасної наукової парадигми значна увага приділяється стратегічному розвитку логістичних компаній, зокрема в контексті впровадження інноваційних маркетингових підходів. Так, у праці Жихаревої В. та Ястребного В. [1], розглянуто трансформацію портової логістики під впливом глобалізації, однак автори лише побіжно торкаються питань маркетингового позиціонування логістичних операторів, що працюють у сфері морських перевезень. З іншого боку, дослідження Шкориної І. [2], акцентує увагу на взаємозв'язку між клієнтоорієнтованістю логістичних послуг і підвищенням операційної ефективності, проте в них бракує детального аналізу стратегічного управління брендом та ціновою політикою компаній.

А в роботі Терзі М. Ч., Сакас Д. П., Канеллос Н. [14], розкрито питання управлінських аспектів маркетингу в логістиці, і визначено, що маркетинг є функцією формування вартості на всіх етапах логістичного ланцюга. Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес до питань стратегічного маркетингу в логістичній сфері, однак дослідження, що комплексно висвітлюють саме маркетингові стратегії морських логістичних компаній у контексті глобальної конкуренції, залишаються обмеженими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — провести дослідження результативності маркетингових стратегій морських логістичних компаній в умовах глобальної конкуренції з позицій їх впливу на економічну ефективність діяльності та логістичну продуктивність.

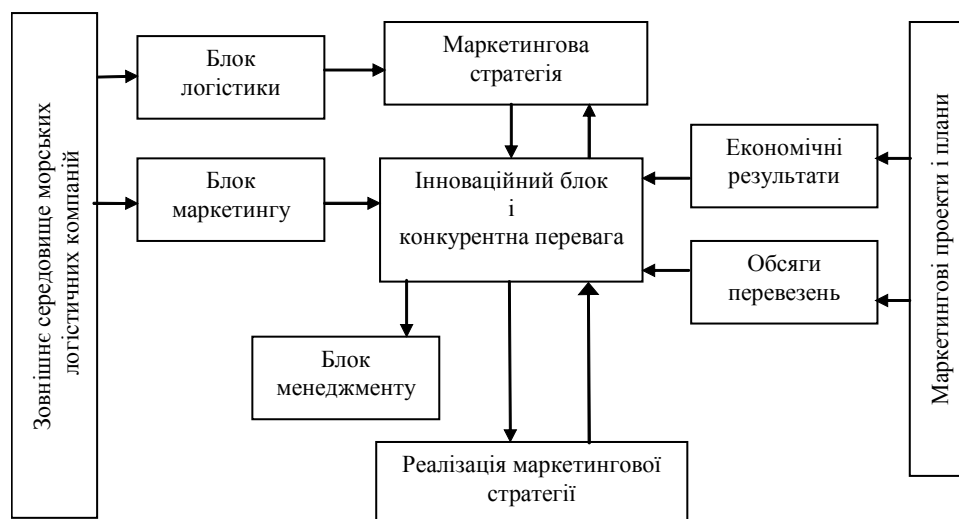


Рис. 1. Організаційна модель діалектичного наповнення маркетингової стратегії міжнародної морської логістичної компанії

Джерело: розроблено автором.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, класифікацію та ключові функції маркетингових стратегій у діяльності морських логістичних компаній;
- дослідити специфіку конкурентного середовища на глобальному ринку морської логістики та визначити основні фактори, що впливають на стратегічне позиціонування морських логістичних компаній;
- обґрунтувати практичні моделі маркетингових стратегій провідних міжнародних морських компаній та оцінити їх результативність;
- обґрунтувати управлінські підходи до вдосконалення стратегічного маркетингу як інструменту забез-

печення економічної ефективності морських логістичних компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття маркетингової стратегії в морській логістиці охоплює системний підхід до формування, просування та реалізації конкурентних переваг логістичних компаній, що здійснюють морські перевезення, з метою задоволення попиту клієнтів, збереження ринкових позицій і досягнення прибутковості на довгострокову перспективу. Вона охоплює комплекс дій, спрямованих на управління товарними потоками, формування цінової



Рис. 2. Процес розробки і реалізації маркетингової стратегії стабілізації ринку для морських логістичних компаній

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних міжнародних морських логістичних компаній

Компанія	Стратегічне позиціонування	Ключові елементи брендингу	Цінова політика	Цифрові платформи та сервіси	Фокус на екологічність
Maersk	Надійний партнер в управлінні ланцюгами постачання	Логістичний архітектор майбутнього, клієнтоорієнтованість, сталість	Динамічні тарифи, додаткові сервіси	Maersk Flow, цифрове відстеження, інтеграція попиту	Енергозбереження, гуманітарні перевезення
MSP	Глобальне охоплення, гнучкість сервісу	Надійність, безпека, стабільність	Гнучке ціноутворення, spot rates	myMSP (бронювання, відстеження, супровід)	Інвестиції в екологічні технології
PMA PGM Group	Інноваційно-орієнтована логістична група	Екологічність, цифрові сервіси, автоматизація	Тарифи з урахуванням низько вуглеців та їх маршрутів	PMA PGM eBusiness, APT with PMA PGM	Флот на СПГ, ініціативи декарбонізації
Hapag-Lloyd	Прозорість, оптимізація ланцюгів доставки	Прозорість комунікацій, цифрова взаємодія	Value-based pricing (швидкість, гнучкість)	Quick Quotes, автоматизовані платформи	Екологічні ініціативи, енергоефективність

Джерело: сформовано автором.

політики, оптимізацію логістичних маршрутів, розробку сервісних пропозицій та забезпечення належного рівня комунікації з клієнтами й партнерами.

Основною метою маркетингових стратегій у сфері управління морськими підприємствами є створення стійких конкурентних переваг, які забезпечують зростання частки ринку, зміцнення бренду, підвищення лояльності клієнтів та зростання доходів при оптимізації витрат. У свою чергу, стратегічний маркетинг повинен бути тісно інтегрований із загальним менеджментом підприємства, що передбачає міжфункціональну координацію між відділом маркетингу, фінансів, логістики та ІТ, що дозволяє досягати синергії у процесах управління (рис. 1).

Конкурентне середовище в морській логістиці характеризується високим ступенем турбулентності, що обумовлено такими факторами, як нестабільність тарифів, коливання обсягів світової торгівлі, вплив глобальних криз (зокрема COVID-19, воєнних конфліктів, енергетичних шоків), зростання вартості палива, а також вимоги до декарбонізації галузі. У таких умовах традиційні підходи до маркетингу втрачають ефективність, і на перший план виходить адаптивність стратегій, їх здатність до швидкої модифікації з урахуванням мінливих умов ринку [11, с. 83].

Чинниками конкурентоспроможності логістичних компаній у сфері морських перевезень виступають інноваційність логістичних рішень, якість обслуговування клієнтів, ефективність управління флотом і маршрутами, швидкість обробки вантажів у портах, цифровізація процесів, здатність до інтеграції з іншими видами транспорту (залізничним, автомобільним, авіаційним), екологічна відповідальність, а також репутація і стабільність компанії на міжнародному ринку [3]. Зокрема, у періоди світових криз саме ті компанії, які мають гнучку модель управління і добре налаштовану маркетингову систему, змогли не лише зберегти свої позиції, а й розширити ринкову присутність шляхом поглинання менш стійких конкурентів (рис. 2).

Однією з найуспішніших морських логістичних компаній у світі є датська корпорація Maersk, яка активно

трансформує свою бізнес-модель, перетворюючись із класичного контейнерного перевізника на інтегрованого логістичного оператора з фокусом на обслуговування всього ланцюга постачання. У своїй маркетинговій стратегії Maersk робить акцент на екосистемному підході до клієнтів, пропонуючи не лише морські перевезення, а й суміжні послуги, включаючи митне оформлення, складське зберігання, цифрове відстеження вантажів та інтеграцію з платформами управління попитом. В основі стратегічного позиціонування Maersk лежить меседж про "надійного партнера в управлінні ланцюгами постачання", що активно просувається через цифрові канали, конференції, клієнтські платформи та співпрацю з міжнародними торговельними асоціаціями [9, с. 805].

Компанія MSC (Mediterranean Shipping Company), яка вже не перший рік утримує статус найбільшого у світі контейнерного перевізника за обсягом флоту, дотримується стратегії глобального охоплення та масштабування сервісу, орієнтуючись на гнучкість у ціноутворенні, розгалужену мережу портів і транспортних маршрутів, а також підтримку високого рівня сервісу для різних сегментів клієнтів — від малих експортерів до транснаціональних корпорацій. Брендинг MSC зосереджений на традиційних цінностях надійності, безпеки й стабільності, що підкріплюється інвестиціями в нові судна, екологічні технології та цифрову платформу myMSC, яка забезпечує зручний доступ до бронювання, відстеження та клієнтського супроводу.

Французький гігант CMA CGM Group реалізує стратегію позиціонування як інноваційно-орієнтованої логістичної групи, що активно впроваджує цифрові сервіси, автоматизацію процесів і стає управління в екологічному вимірі. Особливістю маркетингової моделі CMA CGM Group є спрямованість на екологічний імідж та сталість, зокрема шляхом розвитку флоту на скрапленому природному газі, участі в глобальних ініціативах з декарбонізації та впровадження рішення ACT with CMA CGM Group, яке дає клієнтам змогу вибирати низьковуглецеві маршрути доставки. Таке позиціонування надає бренду репутаційну перевагу в очах корпоративних

Таблиця 2. Інтеграція маркетингової стратегії у загальну стратегію міжнародних логістичних компаній

Компанія	Маркетинговий підхід	Інтеграція з логістикою	Технологічна підтримка	Економічний ефект
Maersk	Позиціонування як постачальник комплексних рішень	Координація всіх етапів ланцюга постачання	AI для прогнозування попиту, blockchain	Зростання доходів на 15% за 2024 рік
PMA PGM Group	Акцент на декарбонізацію та клієнтський досвід	Використання зелених маршрутів у плануванні	IoT для моніторингу вантажів	Скорочення витрат на паливо на 10%
MSP	Персоналізація сервісу для різних ринків	Адаптація маршрутів до локальних потреб	API-інтеграція з клієнтськими системами	Підвищення лояльності клієнтів на 20%
Narag-Lloyd	Прозорість і швидкість комунікацій	Автоматизація логістичних процесів	Хмарні платформи для обробки даних	Зменшення затримок доставки на 25%

Джерело: сформовано автором.

клієнтів, які прагнуть підвищити власну екологічну відповідальність [8].

Ще одним прикладом ефективної маркетингової практики є компанія Narag-Lloyd, що базується в Німеччині, яка робить ставку на прозорість комунікацій, оптимізацію ланцюгів доставки та цифрову взаємодію з клієнтами. Основу її стратегії становить впровадження автоматизованих платформ для замовлення, оплати й моніторингу перевезень, що дозволяє мінімізувати людський фактор, знизити ризики та підвищити рівень клієнтської довіри. Цінова політика компанії базується на моделі "value-based pricing", тобто встановленні тарифів не лише за вартістю, а й за доданою цінністю для клієнта (зокрема з урахуванням швидкості, гнучкості, гарантій доставки) [10].

Усі ці провідні морські логістичні компанії використовують комплексні стратегії брендингу, в яких ключовими елементами є сталість, технологічність, клієнтоорієнтованість і відповідальність. Наприклад, брендинг Maersk побудований на іміджі "логістичного архітектора майбутнього", що проявляється як у візуальній ідентифікації, так і в соціальних ініціативах компанії — від партнерства з урядами в гуманітарних перевезеннях до участі у програмах з енергозбереження. У свою чергу, MSC підтримує свій бренд через асоціацію з високими стандартами безпеки, глобального покриття та "людяного підходу", що часто підкреслюється в рекламних кампаніях [13].

Цінова політика морських логістичних компаній, з огляду на високий рівень капіталомісткості галузі, значною мірою залежить від глобальної кон'юнктури, вартості пального, портових зборів та інших змінних, проте кожна з компаній адаптує цю політику з урахуванням специфіки ринку. Наприклад, у період пандемії COVID-19 багато операторів запровадили динамічні тарифи залежно від кон'юнктури, зокрема "spot rates" та довгострокові контрактні ставки, водночас пропонуючи додаткові сервіси як частину пакету. Це дозволило утримати клієнтів у критичних умовах та компенсувати збої у графіках поставок.

Сервісна стратегія провідних компаній орієнтована на створення цифрових екосистем, у межах яких клієнт може керувати логістикою "в один клік" — бронювати судна, змінювати маршрут, моніторити статус вантажу,

спілкуватися з оператором, отримувати документи й здійснювати аналітику. Серед найвідоміших прикладів — платформи Maersk Flow, myMSC, CMA CGM eBusiness та Narag-Lloyd, Quick Quotes які суттєво скоротили обсяг паперової роботи та покращили зручність користування сервісами. Такий рівень інтеграції сервісів дозволяє підвищити не лише рівень задоволеності клієнтів, а й внутрішню ефективність компаній, що позитивно впливає на їхню економічну результативність (табл. 1) [7, с. 503].

Особливу увагу компанії приділяють комунікаційній складовій, активно використовуючи соціальні мережі, галузеві події, e-mail маркетинг, відеопрезентації та участь у міжнародних форумах. Через канали зворотного зв'язку компанії формують базу знань про своїх клієнтів, відстежують поведінкові патерни та адаптують маркетингові дії у реальному часі. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на запити ринку, а й формувати проактивні пропозиції з урахуванням прогнозованих змін у глобальному торговельному середовищі [1, с. 77].

Кореляція між маркетинговою стратегією та логістичною продуктивністю виступає складним системним явищем, в якому маркетинг виконує не суто комунікаційні чи промоційні функції, а стає інтегральною частиною операційного менеджменту, що безпосередньо впливає на ефективність поставок, витрати, рівень завантаження флоту, час обігу вантажів та задоволення клієнтів. Так на прикладі компанії Maersk можна чітко простежити взаємозв'язок між маркетинговою стратегією, орієнтованою на комплексну інтеграцію логістичних сервісів, і зростанням логістичної продуктивності. Перетворення компанії з традиційного перевізника на постачальника комплексних рішень для управління ланцюгом постачання (end-to-end supply chain) дозволило зменшити кількість зовнішніх операційних підрядників, скоротити час на доставку, знизити витрати на координацію й підвищити якість сервісу, що підтверджується позитивною динамікою індексів задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, Net Promoter Score). Успішність цих трансформацій безпосередньо пов'язана з маркетинговим підходом компанії, яка активно аналізує очікування споживачів, адаптує ціноутворення до реальної вартості логістичної послуги й застосовує цифрові платформи (зокрема Maersk Flow) для забезпечен-

ня прозорості та передбачуваності всіх логістичних етапів [8].

Іншим прикладом може слугувати CMA CGM Group, яка інвестує у цифрову трансформацію та екологічну сталість та два ключові елементи сучасного маркетингу, що одночасно підвищують продуктивність логістичних процесів. Зокрема, ініціатива "ACT with CMA CGM Group", яка дозволяє клієнтам обирати логістичні маршрути з мінімальним вуглецевим слідом, не лише позиціонує компанію як "зеленого" оператора, але й оптимізує структуру флоту, впроваджує стандарти енергетичної ефективності та зменшує простоту суден, що безпосередньо покращує ключові показники логістичної продуктивності, такі як оборотність контейнерів, витрати на паливо, середній час у рейсі. Не менш показовою є діяльність MSC, що базує свою маркетингову стратегію на глобальній доступності та високому рівні сервісу, адаптованого до специфіки регіонів [9]. Впровадження платформи myMSC, яка дозволяє клієнтам в режимі реального часу бронювати перевезення, перевіряти графіки, контролювати транзитні точки та здійснювати оплату, знижує адміністративне навантаження, підвищує точність планування вантажопотоків та дозволяє логістичній інфраструктурі працювати з більшою віддачею.

Ключовими параметрами, що відображають логістичну продуктивність, є швидкість обробки вантажів у портах, завантаження флоту, точність дотримання графіків, середній час транзиту, рівень виконання замовлень без затримок (On-Time-In-Full), а також коефіцієнт оборотності контейнерів. Усі ці показники значною мірою залежать від того, наскільки успішно компанія реалізує маркетингову стратегію, зокрема в частині прогнозування попиту, побудови цінових моделей, сегментації клієнтів і використання каналів зворотного зв'язку [4, с. 1136]. Брак комунікації з клієнтами, неправильне визначення цільового сегменту або застосування застарілих маркетингових підходів часто призводять до надлишкових витрат, незадоволеності клієнтів і зниження ефективності використання логістичної інфраструктури (табл. 2).

Управління морськими логістичними компаніями в умовах світових криз, таких як пандемія COVID-19, воєнні конфлікти, блокада Суецького каналу і засвідчило, що саме ті компанії, які мали добре налагоджені маркетингово-логістичні зв'язки, змогли швидко адаптуватися, переформатувати маршрути, змінити тарифи, перебалансувати флот і зберегти рівень обслуговування [6].

Отримані підсумки доводить, що маркетингова стратегія не є зовнішнім компонентом бізнесу, а критично важливою внутрішньою функцією, яка інтегрується у всі рівні логістичного планування та операційного управління. Отже, можна стверджувати, що між маркетинговою стратегією та логістичною продуктивністю існує не лише формальний, а глибоко функціональний зв'язок, в основі якого лежить взаємозалежність інформаційних потоків, аналітики поведінки клієнтів, інновацій у сервісному обслуговуванні та здатності компаній швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [2]. Найуспішніші морські логістичні компанії ті, що інтегрували маркетингову функцію як ядро управлінської системи, що дозволило їм не лише просувати свої по-

слуги, а й управляти потужностями, оптимізувати маршрути, зменшувати витрати й підвищувати стійкість до криз.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що маркетингова стратегія морських логістичних компаній не обмежується лише засобом комунікації, а виступає ключовим елементом у системі управління компанією. Вона безпосередньо впливає на рівень логістичної продуктивності, економічну ефективність і конкурентоспроможність на світовому ринку.

Виявлено, що сучасне розуміння маркетингової стратегії в галузі морської логістики передбачає комплексний підхід до формування переваг за рахунок ефективного управління товарними потоками, оптимізації маршрутів, адаптації послуг до потреб клієнтів, вдосконалення цінової політики та взаємодії з цифровими технологіями. Досліджено реальні приклади маркетингових стратегій провідних морських логістичних операторів. Вони демонструють успішне поєднання стратегічного позиціонування, брендингу, гнучкості в ціноутворенні, екологічної відповідальності та цифрових інновацій. Такий підхід забезпечує стабільне функціонування й розвиток компаній навіть в умовах глобальної нестабільності, особливо під час економічних криз. Розроблено узагальнену модель маркетингової стратегії морської логістичної компанії, побудовану на принципах діалектичної взаємодії. Вона передбачає координацію між підрозділами маркетингу, логістики, фінансів, інформаційних технологій та ризик-менеджменту, що і забезпечує синергетичний ефект у використанні ресурсів, узгодження стратегій розвитку та підвищення стійкості до кризових явищ.

Література

1. Жихарєва В. В., Ястребний В. М. Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 70—81. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.70.81>
2. Шкорина І. І. Маркетинг логістичних послуг у контексті світових економічних тенденцій. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 228—239. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-228-239>
3. Barasa L., Malau A. G., Sibarani M. H. M., Simanjuntak M., Tampubolon B. M., Hidayat K., Sijabat P. S. Developing Customer-Centric Marketing Strategies for Maritime Logistics. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 571. Article No. 02013. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457102013>
4. Goulielmos A. M., Plomaritou E. The Shipping Marketing Strategies within the Framework of Complexity Theory. *Journal of Economics, Management and Trade*. 2014. Vol. 4, Issue 7. P. 1128—1142. DOI: <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/9220>
5. Hanig L., Nock D., Harper C. D. What stay-at-home orders reveal about dependence on transportation network companies. *Transportation*. 2023. URL: <https://>

link.springer.com/article/10.1007/s11116-023-10425-w#citeas. <https://doi.org/10.1007/s11116-023-10425-w>.

6. Hu Lingqian, Sun Sai. Integrating transit and TNC services to improve job accessibility: Scenario analysis with an equity lens. *Journal of Transport and Land Use*. 2023. № 16. 10.5198/jtlu.2023.2229.

7. Justavino-Castillo M. E., Gil-Saura I., Fuentes-Blasco M., Moliner-Velazquez B., Servera-Frances D. Managing sustainable practices and logistics value to improve customer loyalty: importers vs. freight forwarders. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2023. Vol. 22, No. 4. P. 479—507. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-023-00299-1>

8. Logistics industry worldwide — statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/5691/logistics-industry-worldwide/> (дата звернення 30.04.2025).

9. Logistics Statistics 2024-21 Key Figures. URL: <https://procurementtactics.com/logistics-statistics/> (дата звернення 30.04.2025).

10. Plomaritou E. Marketing Strategy of Shipping Companies. 12th ed. London: Lloyd's Maritime Academy. Informa PLC, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/308313349_Marketing_Strategy_of_Shipping_Companies_Lloyd's_Maritime_Academy_Informa_Business (дата звернення 30.04.2025).

11. Prymachova N., Kolegayev I., Lypynska O., Mezina L. Integration Strategies for Sustainable Positioning of Shipping Companies in the Maritime Trade Market System. *Economics. Ecology. Socium*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 79—88. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-6>

12. Raza Z., Woxenius J., Altuntas Vural C., Lind M. Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment. *Computers in Industry*. 2023. Vol. 145. Article ID 103811. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103811>

13. Specifics of global governance in transnational transport corporations. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/918/1/012199/pdf> (дата звернення 30.04.2025).

14. Terzi M. C., Sakas D. P., Kanellos N., Giannakopoulos N., Trivellas P., Reklitis P. Leveraging Digital Marketing Strategies in Favor of Business Performance: Evidence from the Maritime Logistics Sector. *Proceedings of the 95th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Aveiro. 2023. 27—28 April. P. 96—104.

References:

1. Zhykharieva, V. V. and Yastrebnii, V. M. (2023), "The impact of maritime industry specifics on corporate strategy development of enterprises", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 70—81. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.70.81>.

2. Shkorina, I. I. (2024), "Marketing of logistics services in the context of global economic trends", *Actual Problems of Economics*, vol. 6 (276), pp. 228—239. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-228-239>.

3. Barasa, L., Malau, A. G., Sibarani, M. H. M., Simanjuntak, M., Tampubolon, B. M., Hidayat, K. and Sijabat, P. S. (2024), "Developing customer-centric marketing strategies

for maritime logistics", *E3S Web of Conferences*, Vol. 571, Article 02013. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457102013>.

4. Goulielmos, A. M. and Plomaritou, E. (2014), "The shipping marketing strategies within the framework of complexity theory", *Journal of Economics, Management and Trade*, Vol. 4, Issue 7, pp. 1128—1142. DOI: <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/9220>.

5. Hanig, L., Nock D. and Harper, C. D. (2023), "What stay-at-home orders reveal about dependence on transportation network companies", *Transportation*, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11116-023-10425-w> (accessed: 30.04.2025). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11116-023-10425-w>.

6. Hu, L. and Sun, S. (2023), "Integrating transit and TNC services to improve job accessibility: Scenario analysis with an equity lens", *Journal of Transport and Land Use*, vol. 16. DOI: 10.5198/jtlu.2023.2229.

7. Justavino-Castillo, M. E., Gil-Saura, I., Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velazquez, B. and Servera-Frances, D. (2023), "Managing sustainable practices and logistics value to improve customer loyalty: importers vs. freight forwarders", *WMU Journal of Maritime Affairs*, Vol. 22, vol. 4, pp. 479—507. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-023-00299-1>.

8. Statista (2024), "Logistics industry worldwide — statistics & facts", available at: <https://www.statista.com/topics/5691/logistics-industry-worldwide/> (accessed: 30.04.2025).

9. Procurement Tactics (2024), "Logistics Statistics 2024-21 Key Figures", available at: <https://procurementtactics.com/logistics-statistics/> (accessed: 30.04.2025).

10. Plomaritou, E. (2024), *Marketing Strategy of Shipping Companies*, 12th ed., Lloyd's Maritime Academy. Informa PLC, London, UK, available at: https://www.researchgate.net/publication/308313349_Marketing_Strategy_of_Shipping_Companies_Lloyd's_Maritime_Academy_Informa_Business (accessed: 30.04.2025).

11. Prymachova, N., Kolegayev, I., Lypynska, O. and Mezina, L. (2023), "Integration strategies for sustainable positioning of shipping companies in the maritime trade market system", *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 7, no. 2, pp. 79—88. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-6>.

12. Raza, Z., Woxenius, J., Altuntas Vural, C. and Lind, M. (2023), "Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment", *Computers in Industry*, Vol. 145, Article ID 103811. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103811>.

13. IOP Publishing (2024), "Specifics of global governance in transnational transport corporations", available at: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/918/1/012199/pdf> (accessed: 30.04.2025).

14. Terzi, M. C., Sakas, D. P., Kanellos, N., Giannakopoulos, N., Trivellas, P. and Reklitis, P. (2023), "Leveraging digital marketing strategies in favor of business performance: Evidence from the maritime logistics sector", *Proceedings of the 95th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Aveiro, 27-28 April, pp. 96—104.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.