

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-92-5>

УДК 338.45:629.5(477):005.591.6

Жукова О.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки,
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8966-8354>

Zhukova Olena

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

ВИКОРИСТАННЯ ПРОМИСЛОВИХ АЛЬЯНСІВ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ВІТЧИЗНЯНОГО СУДНОБУДУВАННЯ

USE OF INDUSTRIAL ALLIANCES IN THE POST-WAR RESTORATION OF DOMESTIC SHIPBUILDING

Існує багато чинників, які ускладнюють життя бізнесу. І мова не лише про виснажливу війну, яка не вибухає в Україні та потребу невідкладно опрацьовувати заходи з відновлення вітчизняної індустрії й суднобудування зокрема після припинення бойових дій. Хоча це сьогодні – найактуальніша тема. Невизначеною, турбулентною та непередбачуваною виглядає світова економіка в цілому. Руйнуються напрацьовані десятиріччями ланцюги постачання, зростає геополітична напруга. За таких обставин виникає потреба звертатися до неординарних інструментів протидії чинним та майбутнім загрозам й викликам. Серед них належне місце посідають промислові альянси. Зацікавленість ними чимала, та водночас привертає до себе увагу, що й в наші часи точаться дискусії навколо визначення сутності явища, яке склало основу назви запропонованої розвідки. Ця стаття присвячена викладенню бачення щодо його змісту та систематизації різновидів для обрання менеджментом тих, що стануть в пригоді підприємствам суднобудівного сектору вітчизняної економіки.

Ключові слова: економіка, менеджмент, промисловість, суднобудування, ревіталізація, альянси, промислові альянси.

There are many factors that make life difficult for entrepreneurs. And we are not only talking about the exhausting war that has not subsided in Ukraine for several years, and the need to urgently work out measures to restore domestic industry, and shipbuilding in particular, after the cessation of hostilities. Although this is undoubtedly the most relevant topic today. The global economy as a whole looks uncertain, turbulent and unpredictable. Supply chains developed over decades are being destroyed, geopolitical tension is growing, and direct intervention of states in business processes is occurring. Under such circumstances, there is a need to turn to extraordinary tools to counter current and future threats and challenges. Among them, industrial alliances occupy an active place. There is considerable attention to them, but at the same time it is striking that even now in academic classrooms there are discussions around defining the essence of the phenomenon that formed the basis for the name of this intelligence. That is why our article is devoted to presenting the author's vision on the content of industrial alliances and systematizing their varieties in order to select in the future those that will be useful to enterprises of the shipbuilding sector of the domestic economy. The study is based on the results of content analysis of numerous publications in specialized professional publications and generalization of practical experience in mobilizing the creative potential of industrial alliances, accumulated in particular in the European Union. The results of the generalization were reflected in the graphic model of their classification. We proceeded from the fact that the criteria for dividing into groups should be logical, clear, understandable for users, and ensure convenient and effective use of the classification in the everyday activities of corporate management of shipyards. A review of the motives for the participation of shipbuilding enterprises in industrial alliances as a means of strengthening their economic security was carried out. This article contains extensive illustrative material that argues the conclusions and recommendations made, as well as demonstrates the beneficial consequences of combining the potential of organizations during the development and implementation of their post-war revitalization programs.

Keywords: economics, management, industry, shipbuilding, revitalization, alliances, industrial alliances.

Постановка проблеми. Дедалі більше світова економіка занурюється в тенета невизначеності, турбулентності та геополітичної напруженості, які заважають продуктивній роботі підприємств. Щодо сегмента будівництва суден, реєструємо специфічні проблеми:

а) високу динаміку зламів на ринках через коловальне посилення конкуренції, утворення ризиків порушення виробничо-логістичних ланцюгів на «вході» та «виході» організацій. На них чинять тиск події, що відбуваються далеко від будівельних майданчиків. Якщо говорити про останні часи, то йдеться про фінансову кризу 2008 р., пандемію коронавірусу COVID-19. Повномасштабна інтервенція росіян в Україну у лютому 2022 р. – найбільшійший приклад. Під впливом руйнівних подій, що їх супроводжували, часом роками, а то й десятиріччями, призупинялася, або завмирала виробнича діяльність корабельні. Але завжди вони знову та знову відновлювались. Переконані, що так буде й у повоєнному майбутньому;

б) обмеження доступу до стратегічних ресурсів, серед яких перебувають цифрові технології, інтелектуальний капітал та інвестиції – вкрай важливі для високотехнологічних галузей. Унаслідок під загрозою опиняється реалізація великих та складних проєктів. Це стосується суднобудування навіть країн з розвиненими економіками. Як підкреслюють ініціатори біллу «Про суднобудування та портову інфраструктуру для процвітання та безпеки», внесеного на розгляд Конгресу у 2024 р. [1], «наразі в міжнародній торгівлі бере участь 80 суден під прапором США, тоді як Китай має 5500» [2]. На цьому тлі Україна виглядає не найгіршим чином. Ба більше, її перспективи вимагуються в оптимістичних кольорах;

в) міждисциплінарний характер й комплікація основних бізнес-процесів, виробів та послуг, що продукуються, зростання складності суднобудівних проєктів (зокрема мілітарних та тих, які спиратимуться на альтернативну енергетику) створюють певні проблеми щодо концентрації усіх необхідних компетенцій автономно на кожній корабельні. За таких обставин гарантування економічної безпеки підприємств потребує нових, неординарних підходів. Одним з них, як засвідчують результати аналізу світової практики, є формування промислових альянсів. Усвідомлення їхньої економіко-правової природи складає зміст самостійної наукової задачі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вейкхем Дж. вважає, що альянс, який відповідає бодай одному з критеріїв, що надаються, – стратегічний [3]:

а) є критично значущим для досягнення основної бізнес-мети або розв'язання завдання, життєво важливого для учасників;

б) є вирішальним для подальшого піднесення або спомагання ключовій компетенції чи іншого джерела конкурентної переваги;

в) блокує загрози, які надходять з боку першорядних конкурентів;

г) нівелює значний ризик для бізнесу, що має екзогенне або ендогенне походження.

Схожі погляди знаходимо у Даса Т.К. та Тенга Б.С.: вертикальні альянси це – угоди про співпрацю, мотивовані досягненням стратегічних цілей, з різним ступенем організаційної інтеграції [4, с. 32]. Як бачимо, автори наголошують на необхідності формалізації зв'язків між учасниками через укладання угод. І додаткова важлива деталь: чинне розмаїття альянсів доповнено ще одним – вертикальним. А це означає, що поруч з ним перебувають й горизонтальні.

Застосування ресурсно-орієнтованого підходу до аналізу змісту альянсів знаходимо у Беймле П. та Бізера К. [5]. Їхня увага сконцентрована на співпраці посередників у трансфері знань (до прикладу, між університетами, інноваційними агентствами). Об'єднання їхніх ресурсів та компетенцій здатне посилити регіональні інноваційні системи. Звичайно, що генеровані знання мають економічний сенс лише тоді, коли вони імплементуються у бізнес-процеси. Тому є усі підстави стверджувати: інноваційний альянс рано чи пізно обов'язково трансформується в індустріальний.

Оригінальним за формою є визначення Шена Л., Ши К., Паріда В. та Йовановича М. Дослідникам належить ідея оркестрації екосистем, як сукупності практик, що дозволяють промисловим підприємствам координувати та інтегрувати чисельні ресурси та зусилля учасників для досягнення спільних цілей [6]. Єдине, що можна закинути авторам, так це їх неухвалене ставлення до зовнішніх чинників впливу на процес оркестрації. Зокрема, регуляторного середовища.

Йоханссон Е., Фрішаммар Д., та Братстрем А. розглядають проблематику промислових альянсів крізь призму критеріїв Економіки 5.0. Тому в деяких з їхніх студій [7, 8] знаходимо згадування про «сталі альянси». Тобто такий, що не цурається економічної вигоди, але не перебільшує її роль, робить ставку на інновації та соціальну відповідальність й, що особливо захоплює, керується місією. Тобто, рішення, які ухвалює менеджмент й дії персоналу узгоджуються з принципами, обумовленими філософією організації.

Мета статті полягає у висвітленні економічної сутності промислових альянсів та систематизації їх розмаїття для обрання тих, що стануть в пригоді менеджменту підприємств суднобудівного сектору економіки в повоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Розпочнемо з узагальнення аргументів на їхню користь, що впливають з аналізу господарської практики:

– започаткування R&D програм спонукає до інтеграції знань з різних сфер, а також виробничих потужностей для посилення їхньої стійкості, розосередження інноваційних ризиків. Потреба у комплектації

суден двигунами, системами зв'язку, навігацією додає актуальності міжгалузовому співробітництву;

– домінування на ринку потужних гравців з Китаю, Японії, Кореї, Європи підсилює потребу в об'єднанні зусиль для опанування ніш, які відкриваються, послаблення регуляторних обмежень уряду тієї чи іншої країни. Генерувати відповідні ініціативи здатні саме корабельні, зацікавлені в довготривалому залученні до глобальних ланцюгів створення вартості;

– розбудова альянсів між товаровиробниками, науковими установами, постачальниками цифрових технологій, інжиніринговими бюро, провайдерами рішень з кола «блакитного переходу» відкриває двері до програм фінансової підтримки з боку держав, зацікавлених у коопераційних прагненнях менеджменту підприємств (субсидій, податкових преференцій, програм стимулювання нововведень). До прикладу європейський «Глобальний підхід до досліджень та інновацій», поставив собі за мету:

зберегти відкритість щодо міжнародної співпраці у царині R&D;

сприяти рівним умовам бізнесу, з опорою на фундаментальні цінності;

зміцнити двосторонні та багатосторонні партнерства для розвідування нових рішень щодо екологічних, цифрових та інноваційних викликів [9].

Органи виконавчої влади створюють й додаткову мотивацію, запроваджуючи політику локалізації виробництва, пропонуючи преференції виключно для прихильників «цехових» об'єднань;

– після відновлення миру, бракуватиме компетентних інженерів, кваліфікованих робітників майже усіх спеціальностей. Розв'язати цю проблему в короткі терміни буде складно. Тож спільні навчальні програми можуть розглядатися як цілком вірогідна перспектива. В цьому контексті корисною виглядає й паралелізація

виробництва, коли, скажімо, завод «Океан» спеціалізується на будівництві корпусів, а «Нібулон» бере на себе їхню комплектацію аж до передачі замовнику завершеного проєкту.

Виконана аналітика, створила усвідомлене бачення щодо сутності явища, яке опинилося в фокусі нашої уваги. З одного боку, ми мріяли позбутися усіх вад, яких припускалися наші шановні попередники. З іншого, нами рухало бажання озброїти фахівців-практиків визначенням, що точно та однозначно окреслює зміст одного з найпотужніших інструментів забезпечення безпеки економічних агентів. Отже, промисловий альянс, на наш розсуд, становить сполучення начасних потенціалів суднобудівних та споріднених з ними підприємств, зацікавлених у розв'язанні злободенних проблем, які постають перед ними в контексті поточного перебігу подій на конкурентному ринку.

Пояснимо з якої причини ця дефініція вигідно відрізняється від тих, що висвітлювалися в нашому дослідженні. По-перше, вона вільна від жорсткої прив'язки до певної організаційної форми інтеграції. Це важливо, оскільки за різних обставин менеджмент спроможний обирати ту, яка є ефективнішою та віддавати перевагу іншій, якщо можливості попередньої вичерпалися.

По-друге, лейтмотивом обопільної зацікавленості є різні елементи виробничого капіталу: компетенції персоналу, ноу-хау, будівельні майданчики (стапелі, сухі доки). Кожен з них без поєднання з тими, що належать іншим, – нереалізована можливість брати участь у створювальному процесі. А от що саме виявиться найкориснішим – залежить від обставин, які склалися: аутсорсинг, спільні проєкти з об'єднаним фінансуванням, канали збуту, цифрові платформи управління. На підтвердження наведемо приклади промислових альянсів в суднобудуванні Європейського Союзу (табл. 1).

Таблиця 1

Огляд промислових альянсів (ініціатив) у європейському суднобудуванні

Найменування	Різновид	Учасники	Мотив створення
LeaderSHIP 2020	Стратегічна ініціатива ЄК	Європейська Комісія, підприємства, експерти	Посилення інноваційності, конкурентоспроможності, цифровізації
LeaderSHIP for Skills	Освітній альянс	Індустріальні кластери, заклади освіти	Забезпечення корабельних персоналом
Northern Naval Shipbuilding Cooperation	Міжурядовий альянс	Данія, Німеччина, Фінляндія, Швеція, Норвегія, Нідерланди	Кооперація в будівництві військових кораблів
Naviris	Промисловий альянс	Naval Group, Fincantieri	Кооперація в будівництві військових кораблів
Pact for Skills (SEA Europe)	Освітній альянс	SEA Europe, IndustriAll Europe, заклади освіти	Формування та підвищення фахових компетенцій
SEA Europe	Галузева асоціація	Корабельні та виробники обладнання з Європейського Союзу	Представництво галузі, стратегічні ініціативи, партнерство з ЄК
Smart European Shipbuilding	Інноваційний проєкт (Horizon)	Корабельні, IT-компанії, наукові установи	Цифровізація суднобудування

Джерело: побудовано за результатами контент-аналізу [10–14]

По-третє, звернення до ідеї про участь в промисловому альянсі лише тоді відбуватиметься, коли команда та її лідери ясно усвідомлюватимуть, що вони стикнулися з певною проблемою, без розв'язання якої подальший рух до омріяної мети виявляється безперспективним.

Надалі постала ще одна задача: впорядкувати чинне розмаїття промислових альянсів, розподіливши їх на групи за спільними ознаками. У підґрунтя пропозицій з цього приводу закладено системний підхід, який допоміг виконати класифікацію так, щоб вона відображала усю повноту та структурний взаємозв'язок між об'єктами узагальнення. Визначення критеріїв їх розподілу на групи – щонайперше, в чому виникла потреба. Ми виходили з того, що вони мають бути логічними, наочними, зрозумілими для користувачів, забезпечувати зручне користування результатами класифікації в практичній діяльності. От які підходи до неї було винайдено:

- функціональний – за призначенням об'єктів класифікації;
- організаційно-інституціональний – за особливостями правового поля, на якому розгортається економічна діяльність альянсів;
- просторовий – за географічним розташуванням учасників альянсу;

- галузевий – за приналежністю об'єкта класифікації до певного виду господарської діяльності;
- рухомий – за місцем, яке посідає об'єкт класифікації у життєвому циклі;
- за координатами інтеграції – залежить від узгодженої стратегії, якій відповідають ділові взаємини між учасниками альянсу.

Зважаючи на специфіку будови класифікації, запроваджено порядкове кодування в межах класифікаційних груп та в кордонах кожної з них (рис. 1). Отримані результати підтвердили гіпотезу про широке розмаїття промислових альянсів. З цієї причини увага, якою оточені, наприклад, ті, що названі стратегічними, може свідчити про обмеженість уявлень деяких дослідників. Їхнє найменування утворюється від терміну «стратегія» – напрямів й джерел засобів руху до цілей підприємства, що постали перед ним [19, с. 105]. Тому під стратегічним розуміють альянс, що об'єднує потенціали підприємств, які не лише мріють дістатися спільної мети, але й рухаються до неї узгодженим шляхом та спільно застосовують, найкращі інструменти.

Операційні альянси пов'язані з концентрацією спільних зусиль навколо бізнес-процесів, які забезпечують отримання прибутків (виготовлення виробів, надання послуг, бухгалтерські та фінансові операції – залежить від спеціалізації, обраної та закріпленої в ста-

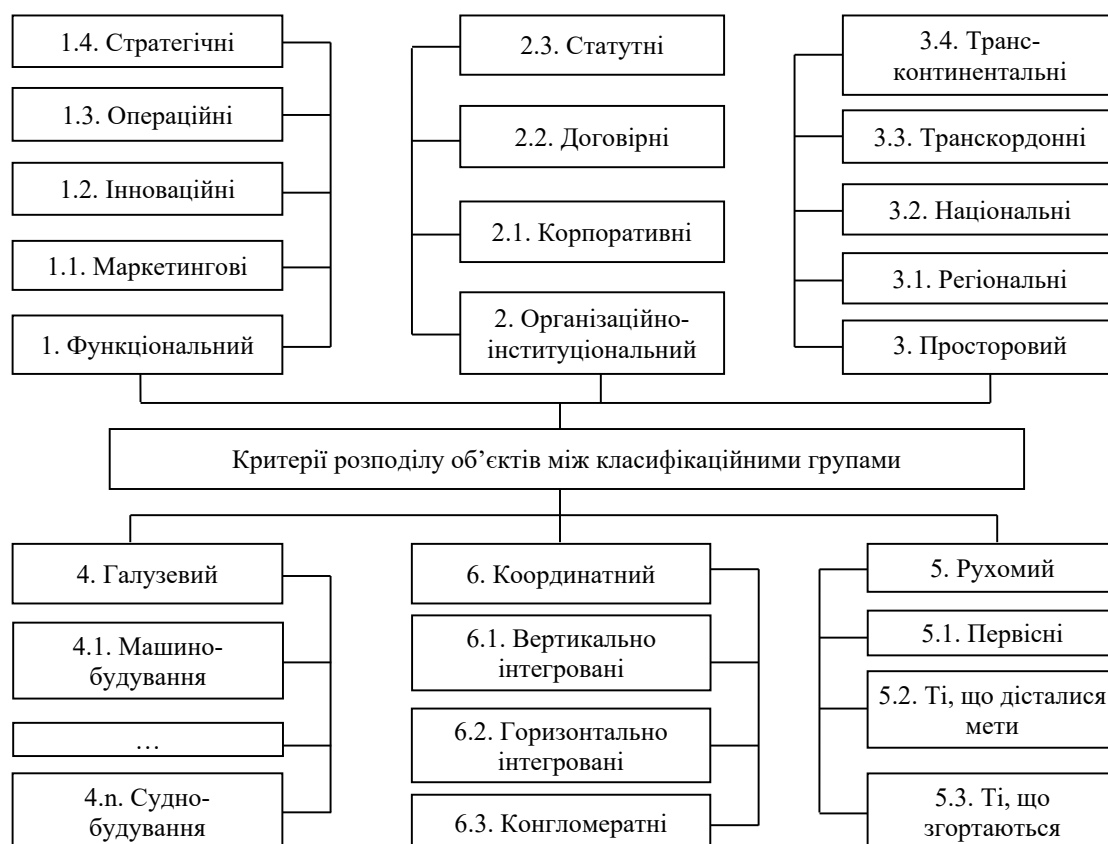


Рис. 1. Класифікація промислових альянсів

Джерело: власні дослідження та узагальнення відомостей з [15, 16, 17, 18]

туті організації). В суднобудуванні прикладами операційних альянсів є використання одним підприємством виробничих потужностей іншого, передача частини технологічних операцій на аутсорсинг. У 2019 р. Єврокомісія схвалила створення спільного підприємства дочірніми компаніями “Saudi Aramco” та суднобудівним концерном “Hyundai Heavy Industries”. Мета – будівництво у Саудівській Аравії майданчика для виготовлення двигунів й суднових pomp [20].

Увесь спектр промислових альянсів, об’єднаних в другу класифікаційну групу, проілюстровано прикладами з закордонної практики. Тому підкреслимо лише одну важливу особливість тих форм, які ґрунтуються на засадах об’єднання капіталів зацікавлених партнерів (підгрупа 2.1). Вона відрізняється від норм українського законодавства та не є поширеною в уявленнях вітчизняних підприємств. Поодинокі приклади є скоріше винятком, аніж правилом. Одна з причин – спотвореність судової системи: конфлікти між інвесторами, позбавлені перспективи неупередженого розгляду. У переважній частині промислові альянси – тимчасові утворення. Розв’язання задач, як спричинили інтеграцію, демотивують продовження співпраці. За цих обставин виникає потреба розробити процедуру роз’єднання, яка б враховувала внески сторін у набутий економічний результат та зберегла ділові відносини партнерів на цивілізованому рівні.

Пояснень потребують складники шостої класифікаційної групи. Конгломератна інтеграція – об’єднання підприємств, що працюють у різних галузях та беруть участь у непов’язаній діяльності. Прикладом слугує “Huntington Ingalls”, яка займається суднобудуванням, але нещодавно придбала активи офшорної енергетичної інфраструктури [21]. В Україні сільськогосподарський товаровиробник, потужний зернотрейдер «Нібулон» докорінно реконструював придбаний судноремонтний завод «Лиман». Головна мета в обох прикладах – поширення активності на нові сегменти ринку, розподіл ризиків, використання неординарних можливостей економічного зростання. У вітчизняній практиці такі приклади – непоодинокі. З 2000 р. Суднобудівний завод «Океан» тричі переходив з рук в руки. А ще була держава, яка продала 80 % акцій, що їй належали.

З огляду на надзвичайно позитивні наслідки господакування в Україні “Damen Shipyards Group”, є достатньо підстав вважати, що поглинання або приєднання стане однією з рятівних стратегій для пово-

єнного відновлення галузі. Вертикально інтегровані партнери представляють учасників ланцюга постачання на «вході» (інжиніринг, матеріальні потоки, напівфабрикати, комплектуючі вироби) та на «виході» (дистрибуція, продажі). Типовим прикладом вертикальної інтеграції є холдинги.

Ще одним – асоціації. До прикладу: «Асоціація Проектування та Інжинірингу України». Мета – зменшення вартості послуг учасників завдяки запозиченню, зокрема, досвіду європейських країн. «Укрсудпром» – об’єднує корабельні, конструкторські бюро, навчальні заклади заради розвитку галузі, підтримки інновацій та забезпечення ефективного співробітництва між учасниками. Вони з однаковим успіхом здатні задовольнити й розбудовників горизонтальних інтеграційних мереж. Йдеться про підприємства, які:

- опікуються виконанням робіт на одній зі стадій життєвого циклу судна. Скажімо, Токійський університет, Нью-Йоркський університет, “MTI, JMU”, “Mitsubishi Shipbuilding”, “Furuno”, “Japan Radio”, “BEMAC”, “ClassNK” та “NAPA” спільно створюють платформи моделювання, зосереджуючись на технологіях декарбонізації, автономній роботі та ефективності суднобудівних підприємств [22];

- географічно розташовані в межах певного регіону. Приклад – індустриальні кластери, які набули великого значення в ЄС.

Висновки. 1. Попри те, що військові дії в Україні продовжуються, серед науковців, бізнесменів та менеджменту не вщухає обговорення перспектив повоєнного відновлення вітчизняної індустрії й суднобудування зокрема. Майже усі учасники дискусій одностайні в констатації надзвичайної складності проблем, які мають бути розв’язані, та в один голос обстоюють важливість шукати якнайкращі інструменти ревіталізації. 2. Належне місце серед них посідають промислові альянси. Вони позитивно зарекомендували себе в провідних економіках світу і тому вдосконалюються, набувають нових форм, мають неабияку підтримку з боку держав та їхніх союзів. Промислові альянси є інструментом взаємодії, який допомагає організаціям реагувати на ринкові виклики та революційні технологічні трансформації. 3. Є підстави вважати, що обрання тієї чи іншої форми промислового альянсу має бути ретельно обґрунтованим. У цьому контексті продовження досліджень перебуває в площині розробки методологічних засад оцінювання ефективності альтернатив відповідних рішень.

Список літератури:

1. A BILL “To support the national defense and economic security of the United States by supporting vessels, ports, and shipyards of the United States and the U.S. maritime workforce”, H.R. 10493, 2024. URL: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/house-bill/10493/all-info> (accessed: 2.07.2025)
2. Bipartisan SHIPS for America Act reintroduced to boost American Shipbuilding. Shipping Telegraph, 2025. URL: <https://shippingtelegraph.com/shipyard-news/bipartisan-ships-for-america-act-reintroduced-to-boost-american-shipbuilding/> (accessed: 4.07.2025)

3. Wakeam J. The Five Factors of a Strategic Alliance. *Ivey Business Journal*. 2003. URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-five-factors-of-a-strategic-alliance/>
4. Das, T.K., Teng B.S. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*. 2000. Vol. 26, Issue 1, p. 31–61.
5. Bäuml P., Bizer K. A resource-based analysis of strategic alliances between knowledge intermediaries in regional innovation support systems. *Industry and Higher Education*. 2023. Vol. 37(5), p. 601–618.
6. Shen L., Shi Q., Parida V., Jovanovic M. Ecosystem orchestration practices for industrial firms: a qualitative meta-analysis. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114463>
7. Johansson E., Frishammar J., Brattstrom A. Managing sustainability alliances: a goal-directed framework. *California Management Review*. 2025. Vol. 67, № 2, p. 82–110. DOI: <https://doi.org/10.1177/00081256241296897>
8. Johansson E., Frishammar J., Brattstrom A. Sustainability Alliances: Cooperative and Coordinative Concerns and Mission-Driven Governance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.14742abstract>
9. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions on the Global Approach to Research and Innovation Europe's strategy for international cooperation in a changing world. Document 52021D. European Union. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2021%3A252%3AFIN> (accessed: 12.08.2025)
10. LeaderSHIP 2020 and related policies. An official EU website, 2020. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/maritime-industries/shipbuilding-sector/leadership-2020_en (accessed: 21.08.2025)
11. Hijmans M. The Northern Naval Capability Cooperation – A breakthrough for the European Defence Industry? *Reprinted from Tidskrift i Sjöväsendet*. 2024. № 3, p. 323–325.
12. The Shipbuilding Pact for Skills: upskilling shipbuilding and maritime technology workers in Europe. SeaEurope: Shipyards & Maritime Equipment Association, 2024. URL: <https://www.seaeurope.eu/> (accessed: 26.08.2025)
13. Smart European shipbuilding. European Commission, 2022. URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/101096224> (accessed: 26.08.2025)
14. The Shipyards' & Maritime Equipment Association of Europe. SeaEurope: Shipyards & Maritime Equipment Association, 2024. URL: <https://www.seaeurope.eu/> (accessed: 26.08.2025)
15. EU approves Saudi Aramco and Hyundai Heavy joint venture. Offshore Energy Today, 2019. URL: <https://www.offshore-energy.biz/eu-approves-saudi-aramco-and-hyundai-heavy-joint-venture/> (accessed: 2.09.2025)
16. Миськів Г.В., Тарієв С.А. Роль інтеграційних стратегій у розширенні бізнесу та створенні ланцюгів вартості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №2 (12). С. 66–76.
17. Топило В.А., Данилко В.К. Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально інтегрованих структур. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 76–86.
18. Bosticco R., Herranz-Surrallés A. Industrial Alliances for the Energy Transition: Harnessing Business Power in the Era of Geoeconomics. *Politics and Governance*. 2024. № 12, Article 8221. DOI: <https://doi.org/10.17645/pag.8221>
19. Парсяк В.Н. Маркетинг: гібридна дійсність. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023, 566 с.
20. Zahoor N., Khan Z., Oded Shenkar O. International vertical alliances within the international business field: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of World Business*. 2023. Vol. 58, issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101385>
21. Huntington Ingalls Industries. 2025. URL: <https://hii.com/> (accessed: 3.09.2025)
22. Japanese shipping technology leaders in collaboration to develop digital engineering platforms for sustainable maritime logistics. NAPA. Official website. URL: <https://www.napa.fi/news/japanese-shipping-technology-leaders-in-collaboration-to-develop-digital-engineering-platforms-for-sustainable-maritime-logistics/> (accessed: 3.09.2025)

References:

1. A BILL (2024) “To support the national defense and economic security of the United States by supporting vessels, ports, and shipyards of the United States and the U.S. maritime workforce”, H.R. 10493. URL: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/house-bill/10493/all-info> (accessed: 2.07.2025)
2. Bipartisan SHIPS for America Act reintroduced to boost American Shipbuilding. Shipping Telegraph (2025) URL: <https://shippingtelegraph.com/shipyard-news/bipartisan-ships-for-america-act-reintroduced-to-boost-american-shipbuilding/> (accessed: 4.07.2025)
3. Wakeam J. (2003) The Five Factors of a Strategic Alliance. *Ivey Business Journal*. URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-five-factors-of-a-strategic-alliance/>
4. Das, T.K., Teng B.S. (2000) A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, vol. 26, Issue 1, p. 31–61.
5. Bäuml P., Bizer K. (2023) A resource-based analysis of strategic alliances between knowledge intermediaries in regional innovation support systems. *Industry and Higher Education*, vol. 37(5), p. 601–618.
6. Shen L., Shi Q., Parida V., Jovanovic M. (2024) Ecosystem orchestration practices for industrial firms: a qualitative meta-analysis, *Journal of Business Research*, vol. 173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114463>
7. Johansson E., Frishammar J., Brattstrom A. (2025) Managing sustainability alliances: a goal-directed framework. *California Management Review*, vol 67, № 2, p. 82–110. DOI: <https://doi.org/10.1177/00081256241296897>
8. Johansson E., Frishammar J., Brattstrom A. (2024) Sustainability Alliances: Cooperative and Coordinative Concerns and Mission-Driven Governance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, DOI: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.14742abstract>

9. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions on the Global Approach to Research and Innovation Europe's strategy for international cooperation in a changing world (2021) Document 52021D. European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2021%3A252%3AFIN> (accessed: 12.08.2025)
10. LeaderSHIP 2020 and related policies (2020). An official EU website. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/maritime-industries/shipbuilding-sector/leadership-2020_en (accessed: 21.08.2025)
11. Hijmans M. (2024) The Northern Naval Capability Cooperation – A breakthrough for the European Defence Industry? *Reprinted from Tidskrift i Sjöväsendet*, № 3, p. 323–325.
12. The Shipbuilding Pact for Skills: upskilling shipbuilding and maritime technology workers in Europe. SeaEurope: Shipyards & Maritime Equipment Association (2024). URL: <https://www.seaeurope.eu/> (accessed: 26.08.2025)
13. Smart European shipbuilding. European Commission (2022). URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/101096224> (accessed: 26.08.2025)
14. The Shipyards' & Maritime Equipment Association of Europe (2024) SeaEurope: Shipyards & Maritime Equipment Association. URL: <https://www.seaeurope.eu/> (accessed: 26.08.2025)
15. EU approves Saudi Aramco and Hyundai Heavy joint venture (2019) Offshore Energy Today. URL: <https://www.offshore-energy.biz/eu-approves-saudi-aramco-and-hyundai-heavy-joint-venture/> (accessed: 2.09.2025)
16. Myskiv H.V., Tahiev Ye.A. (2024) Rol intehtatsiinykh stratehii u rozshyrenni biznesu ta stvorenni lantsiuhiv varstosti [The role of integration strategies in business expansion and value chain creation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, №2 (12), p. 66–76. (in Ukrainian)
17. Topylo V.A., Danylo V.K. (2021) Kontseptualni zasady stanovlennia ta funktsionuvannia vertykalno intehtrovanykh struktur [Conceptual principles of the formation and functioning of vertically integrated structures]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 1 (95), p. 76–86. (in Ukrainian)
18. Bosticco R., Herranz-Surrallés A. (2024) Industrial Alliances for the Energy Transition: Harnessing Business Power in the Era of Geoeconomics. *Politics and Governance*, № 12, Article 8221. DOI: <https://doi.org/10.17645/pag.8221>
19. Parsiak V.N. (2023) Marketynh: hibrydna diisnist [Marketing: Hybrid Reality]. Odesa: Vydavnychiy dim "Helyetyka", 566 p. (in Ukrainian)
20. Zahoor N., Khan Z., Shenkar O. (2023) International vertical alliances within the international business field: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of World Business*, vol. 58, issue 1, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101385>
21. Huntington Ingalls Industries (2025). URL: <https://hii.com/> (accessed: 3.09.2025)
22. Japanese shipping technology leaders in collaboration to develop digital engineering platforms for sustainable maritime logistics (2022) NAPA. Official website. URL: <https://napa.fi/news/japanese-shipping-technology-leaders-in-collaboration-to-develop-digital-engineering-platforms-for-sustainable-maritime-logistics/> (accessed: 3.09.2025)

Стаття надійшла: 05.10.2025

Стаття прийнята: 23.10.2025

Стаття опублікована: 14.11.2025