

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-44>

УДК 336.005:8

Крамський Сергій Олександрович

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та
менеджменту природоохоронної діяльності,
Одеський державний екологічний університет;
науковий співробітник відділу ринку транспортних послуг,
Державна установа «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3869-5779>

Циналєвська Ірина Анатоліївна

кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник відділу розвитку
регіональних економічних систем,
Державна установа «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9276-4264>

Левін Дмитро Анатолійович

провідний інженер відділу ринку транспортних послуг,
Державна установа «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5562-5941>

Serhii Kramskyi

Odesa State Environmental University;
State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches
of National Academy of Sciences of Ukraine"

Iryna Tsynalievskaya, Dmytro Levin

State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches
of National Academy of Sciences of Ukraine"

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВПЛИВУ
АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ****ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF INLAND
WATER TRANSPORT TRANSFORMATION UNDER CONDITIONS
OF ACTIVE HOSTILITIES ON THE TERRITORY OF UKRAINE**

Анотація. У дослідженні авторами розглянуто особливості розвитку внутрішнього водного транспорту в Україні, його роль та організаційно-економічні механізми розвитку внутрішнього водного транспорту в сучасній військовій транспортній системі України. Внутрішній водний транспорт (ВТТ), особливо в умовах військового стану слід інтегрувати з іншими видами транспортної системи: залізничним, автомобільним, – для створення циклічної транспортної логістичної системи. Даний механізм може підвищити ефективність та надійність транспортних послуг і знизити витрати для суміжних видів бізнесу. Внутрішній водний транспорт відіграє важливу роль у транспортній системі та, оскільки Україна прагне розширити свої експортні ринки продукції, його значення продовжуватиме зростати, особливо в умовах воєнного стану, що зумовлює суттєві розриви традиційних транспортно-логістичних ланцюгів. Необхідність концептуалізації трансформації системи внутрішнього водного транспорту є обов'язковою умовою її поновлення та розвитку. Враховуючи вищезазначене, першочерговим завданням трансформації системи ВТТ постає розуміння її недоліків у поточному стані та виявлення тенденцій розвитку національної системи внутрішнього транспорту в Україні.

Ключові слова: розвиток транспорту, внутрішній водний транспорт, бізнес-середовище, воєнний стан, стратегічні ініціативи, організаційно-економічний механізм.

Summary. In the study, the authors considered peculiarities and prerequisites for development of inland water transport in Ukraine, its role and organizational& economic mechanism for development of inland water transport in the modern military transport system of Ukraine. Inland water transport under influence of active hostilities on the territory of Ukraine should be integrated with other types of transport system: railway, road, to create a cyclical transport logistics system. This mechanism can increase an efficiency and reliability of transport services and reduce costs for related business activities. As the inland water transport plays an important role in the transport system, Ukraine seeks to expand its export markets, its importance will continue to grow under conditions of active hostilities. Therefore, understanding the shortcomings and development trends of the national system of inland water transport will contribute to the process of inland water transport renewal in Ukraine. The goal of the study is to analyse prerequisites for development of inland water transport of mechanisms that take into account the specifics of inland water transport based on their comprehensive analysis in order to conceptualize specific organizational&economic mechanism for its functioning during military influence in Ukraine. The study analyses the current state of inland water transport and its contribution in ensuring transportation of foreign trade goods within the territory of Ukraine. The specifics of production processes of inland water transport are characterized, and in particular, the influence of weather and climate conditions on them, a significant number of stakeholders involved in the transportation process and the need to obtain a large number of approvals in a realm of inland water transport services and cargo in the port. All this together determines the practical impossibility of clearly defining the time parameters of transport processes in shipping. As a result of the analysis of the commercial aspects of the operation of inland water transport. Thus, taking into account active hostilities on the territory of Ukraine, the correspondent risks should be considered in managemental, commercial and industrial aspects of inland water transport in a complex manner.

Keywords: transport development, inland water transport, related business activities, influence of hostilities, strategic initiatives, organizational&economic mechanism.

Постановка проблеми. В умовах агресивного вторгнення російської федерації на територію України, розвиток внутрішнього водного транспорту є важливою передумовою раціонального розміщення виробничих підприємств і здійснення вантажних перевезень між регіонами України. Разом із тим, в нинішніх умовах ланцюжки логістичних перевезень потребують постійної та швидкої адаптації, особливо у зв'язку з повним або частковим закриттям кордонів для деяких видів продовольчої продукції з країнами сусідами (Польщею, Словаччиною та Угорщиною), зростанням вартості доставки всіма видами транспорту територією України, а вартість транспортних видатків наземного транспорту продовжує зростати, і зараз за деякими видами вантажів вона в п'ять разів перевищує довоєнний рівень. Ворог продовжує завдавати шкоди складам, розглядаючи їх не тільки як стратегічні об'єкти продовольчої безпеки, а й як стовпи українського бізнесу та економіки. Внаслідок руйнівних атак термінали портів, склади з товарами і продовольством на внутрішніх артеріях країни або втрачаються, знищуються або використовуються для створення баз на окупованих територіях ворогом, що загрожує національній безпеці країни.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичні аспекти дослідження питань, пов'язаних з розвитком, формуванням та сучасного стану з перевезення вантажів внутрішнім водним транспортом, було опрацьовано в роботах провідних авторів: Guo X. [6], Вишнеvsька О.Д. [3], Берневек Т.І., Онищенко С.П., які у своїх дослідженнях проводили ґрунтовний аналіз бізнес-середовища транспортних компаній та питань пов'язаних з перевезенням вантажів ними. Національні аспекти щодо перевезень (ВВТ) були висвітлені у робо-

тах: Буркинського Б.В. [1], Дарушина О.В. [8], Ільченко С.В. [4], Колодинського С.Б. [10], Захарченко О.В. [9], Лабунець І.Ю. [11] та іншими авторами. Не вирішеною є наукова проблема функціонування логістики під військовим впливом та на систему внутрішнього водного транспорту і транспортні перевезення та невизначеність навколишнього бізнес-середовища в Україні.

Метою дослідження є аналіз розвитку механізмів, які враховують специфіку внутрішнього водного транспорту, ґрунтуються на комплексному їх аналізі та визначає конкретні організаційно-економічні напрями, його функціонування під час військового впливу в Україні.

Вклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні, в умовах тимчасової транспортної блокади, окупації узбережжя Дніпра, портів Азовського та Чорного морів, руйнування інфраструктури внаслідок російської агресії, подій на західному транспортному ринку та орієнтації України на європейську інтеграцію, пріоритетом державної політики є використання невикористаного потенціалу вітчизняного річкового транспорту. За даними Асоціації річкових перевізників України, до початку повномасштабного вторгнення та спричинених бойовими діями морської блокади та закриття авіасполучення, – обсяг вантажів, перевезених українськими річками, за останні два роки зріс на 30,3%, причому на 27,7%, 35,8% та 41,8% на річках Дніпро, Дунай та Південний Буг відповідно [2]. Більше того, за даними Державної ради з питань деколонізації України, прогнозовані обсяги вантажопотоків та річкових перевезень на 2022 рік становитимуть 161,2 млн тонн та 15,8 млн тонн відповідно. У транспортній структурі річка Дніпро використовується переважно для перевезення будівельних матеріалів, зерна та

металопродукції; річка Дунай – для перевезення руди, зерна та металопродукції; річка Південний Буг – для перевезення зерна [1, с. 234]. В Україні налічується понад 60 річкових портів і перевантажувальних терміналів. Відповідно до Закону України «Про внутрішній водний транспорт», що набрав чинності з 1 січня 2022 року, річковим портом (терміналом) є суб'єкт господарювання будь-якої форми власності, що на законних підставах здійснює використання об'єктів інфраструктури (ВВТ) для стоянки та обслуговування на внутрішніх водних шляхах суден, обслуговування пасажирів, здійснення вантажних операцій, та інших видів підприємницької діяльності, що пов'язані з цим [5]. Основні річкові порти зосереджені біля портів Києва, Херсона, Запоріжжя, Дніпра, Нікополя, Миколаєва, Черкас та Одеси, а також у басейні Дунаю. Кількість персоналу, задіяного у внутрішньому судноплаванні, становить близько 1 800 осіб на Дунаї (близько 1 000 на судах під прапором ЄС) [4, с. 170]. Суттєвими недоліками (ВВТ) є відхилення річкових маршрутів від основних вантажопотоків, залежність від глибини річок та водосховищ, низька швидкість доставки вантажів та частота відправлень, сезонність. До проблем річкового транспорту в Україні належать технічні затримки, відставання інфраструктури від європейських стандартів та відсутність інноваційного технологічного розвитку, що перешкоджає якісним та ефективним перевезенням [6, с. 183].

Крім того, понад 75% річкової інфраструктури України наразі перебуває в занедбаному стані, що ускладнює її ремонт та експлуатацію. Через недостатнє фінансування цього сектору, з початком військової агресії РФ, довжина річкових шляхів України скоротилася майже вдвічі, а русла річок продовжують замулюватися. Недостатня глибина русла форватора річки ускладнює судноплавання на деяких ділянках [7]. Наприклад, судноплавна довжина річки Дністер в межах України становить 132 км, але гарантована глибина – лише 125 км. Під час піку зернового сезону фактична пропускна спроможність судноплавних шлюзів є недостатньою, і на них утворюються черги (особливо на трьох шлюзах, розташованих нижче за течією: Каховському, Запорізькому та Середньодніпровському), що негативно впливає на річкову логістику (час закриття шлюзів може становити до 10 годин). В умовах військового стану заборонено пропуск двох караванів через шлюзи, оскільки існує ризик одночасного руйнування гідромеханічного технічного обладнання та металевої конструкції шлюзів, що потенційно може призвести до пошкодження чи руйнування гідромеханічної споруди. Відсутність чіткого розподілу обов'язків з утримання та розвитку внутрішніх водних шляхів та дублювання функцій

адміністративних органів є наслідком того, що галузь функціонує багато років без правової підтримки сектору внутрішніх водних шляхів. Наявних потенційних ризиків, наприклад, погодних змін, не тільки безпосередньо впливає на виробничі процеси (наприклад, рух суден між річковими портами під час сильних штормів), але й має значний вплив на екіпаж (наприклад, погіршення фізичного-психічного стану), фізичного стану судна (наприклад, через пошкодження корпусу) та, навіть, на учасників судового обслуговування (наприклад, шляхом пошкодження вантажно-розвантажувального обладнання через несприятливі погодні умови) [7].

Слід зазначити, що навіть для коротких рейсів дуже складно отримати достовірну інформацію про майбутні умови рейсу, особливо з огляду на велику кількість учасників, задіяних в експлуатації судна. Тому втрата часу під час рейсу призводить до зниження вантажопідйомності судна, яка є основним ресурсом на внутрішньому водному транспорті і, таким чином, визначає експлуатаційну ефективність роботи судна в плановому періоді (рис. 1).

Таким чином, шляхом декомпозиції судових операцій та систем управління судноплавних компаній можна виділити різні фактори, що впливають на ефективність роботи суден, а саме: стан зовнішнього бізнес-середовища, професіоналізм та ефективність роботи судового екіпажу, технічний стан річкових суден, ефективність систем управління судноплавних компаній, транспортних процесів та процесів обслуговування суден, а також професіоналізм та робота зацікавлених сторін у процесі обслуговування суден.

Виходячи з міжнародної практики розвитку внутрішнього водного транспорту об'єктивним є той факт, що зміни часових параметрів судових операцій мають більший вплив на судна в річкових водах у порівнянні з невеликими суднами і баржами, що призводить до більшого ризику потенційної втрати прибутку в результаті їх експлуатації на річці (рис. 2).

Однак не лише зменшення вантажопідйомності суден через різні обставини становить потенційну загрозу для ефективності планування. Як зазначалося вище, динаміка ринків (фрахту, судового палива, портових послуг та посередницьких послуг у секторі водного транспорту) також призводить до потенційних економічних втрат для судноплавних компаній. Основною перешкодою для розвитку сектору сьогодні є триваюча широкомасштабна російська військова окупація частини територій України, яка обмежила кількість діючих внутрішніх портів порівняно з довоєнним рівнем [9, с. 63]. Розвиток галузі потребує значних інвестицій, але цей процес гальмується через недосконалість законодавства та брак коштів на

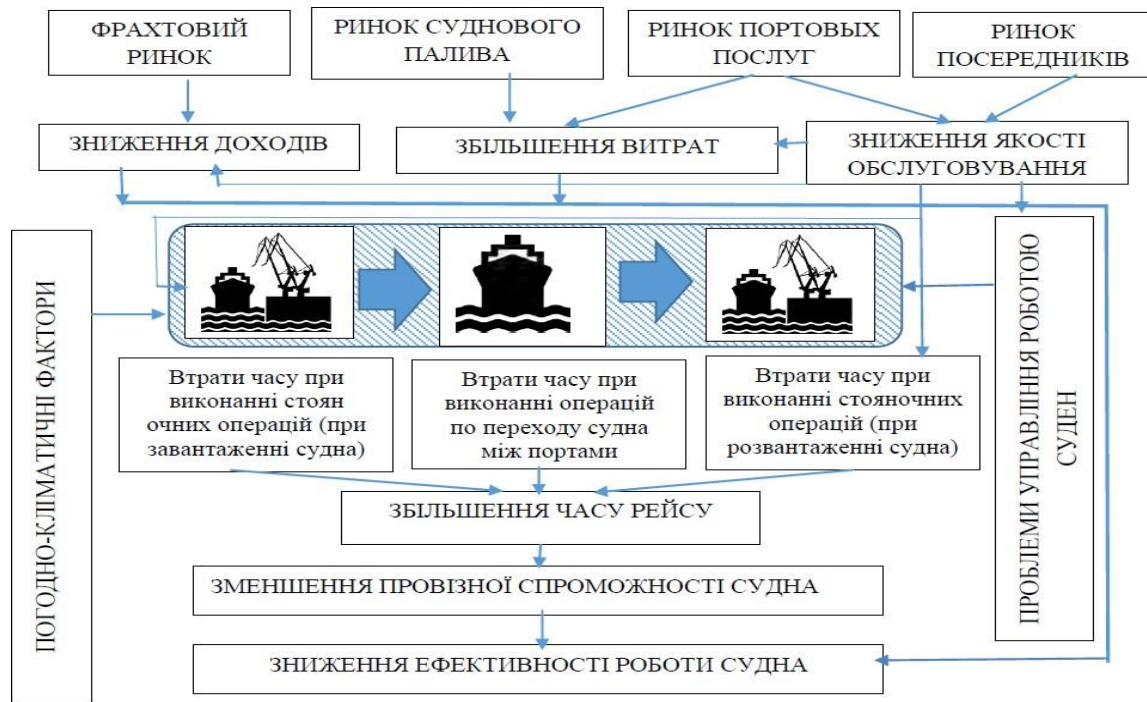


Рисунок 1 – Вплив економічних факторів на результати роботи судна

Джерело: сформовано за даними [3]

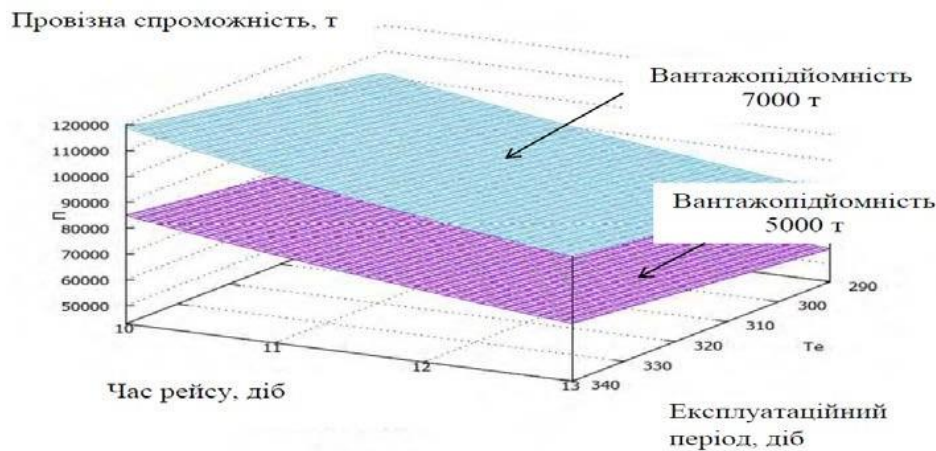


Рисунок 2 – Зміна провізної спроможності для суден-мінібалкерів з чистою вантажопідйомністю 5000 т і 7000 т при зміні експлуатаційного періоду та часу рейсу судна

Джерело: за даними [3]

розвиток, модернізацію та реконструкцію пошкодженої портової інфраструктури.

В умовах воєнного стану, що триває на території з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, страхові компанії відмовляються покривати транспортні ризики через незадовільну безпеку ситуацію в країні. З метою планування розвитку внутрішнього водного транспорту в Україні та імплементації Закону України «Про внутрішній водний транспорт» було розро-

блено Стратегію розвитку внутрішнього водного транспорту України на період до 2031 року. Документ описує етапи реформ для забезпечення функціонування сучасної інфраструктури внутрішніх водних шляхів, створення умов для прибуткової роботи річкових портів (терміналів), задоволення потреб ринку вантажних і пасажирських перевезень внутрішніми водними шляхами, підвищення безпеки та забезпечення фінансовими ресурсами річкового судноплавства [8, с. 31].

Відновлення та розвиток морського та внутрішнього водного транспорту потребує здійснення низки критичних до розвитку (ВВТ), зокрема:

- зняття блокад і звільнення окупованих портів;
- розмінування сухопутних і морських територій;
- розвиток і модернізацію портів у Дунайському регіоні;
- днопоглиблення водних шляхів;
- включення Дунаю в українську регіональну мережу TEN-T [13, с. 256];
- ремонт і модернізацію флоту;
- ліквідацію заборонених акваторій на Дніпрі;
- розвиток Дніпровської шлюзової системи;
- будівництво нових Каховських шлюзів з покращеними характеристиками;
- створення механізмів залучення приватних інвестицій в інфраструктуру водних шляхів;
- реконструкцію українських портів;
- модернізацію річкових інформаційних служб та створення автоматизованої системи управління річковими шляхами.

Розширення мережі річкових портів (терміналів) та підвищення ефективності роботи існуючих річкових портів (терміналів) потребує реалізації низки заходів, а саме:

- 1) покращення інвестиційного клімату та створення умов для залучення приватних інвестицій;
- 2) будівництво нових терміналів і складів для імпорту продукції, критично важливої для обори та економіки України;
- 3) початок реєстрації інфраструктури внутрішнього водного транспорту;
- 4) будівництво терміналів для прийому скрапленого природного газу та інших паливно-мастильних матеріалів [10, с. 36].

Розвиток портової інфраструктури (наприклад, залізничних під'їзних шляхів, доріг) та портових споруд також потребує реалізації комплексу заходів спрямованих на: будівництво портової інфраструктури; електрифікацію залізничної ділянки від Білгород-Дністровського до Ізмаїла для зменшення транспортних витрат; розвиток залізничного сполучення між Рені та Ізмаїлом; експлуатаційне днопоглиблення акваторії порту; багатометричне коригування паспортів портів

Рені та Ізмаїла; будівництво LNG-терміналів; делімітацію території порту [11, с. 70]; розмежування портових зон та територіальних меж; спрощення правових процедур для надзвичайних ситуацій.

Таким чином, проаналізувавши сучасний стан транспортно-логістичних систем в умовах військових дій на території України, особливо (ВВТ) та зміни державної політики, що впливають на функціонування цього сектору, можна зробити висновок, що існують перспективи перетворення річкового транспорту на потужний національний актив. Позитивний досвід західних країн підтверджує, що річковий транспорт є екологічно чистим, фінансово- та енергоефективним.

Висновки. Проведений в рамках дослідження аналіз передумов та актуального контексту розвитку внутрішнього водного транспорту в Україні, обумовлює формування висновку про те, що, за умов воєнного стану, що триває на території України з початком повномасштабного вторгнення рф, галузь внутрішнього водного транспорту (ВВТ) потребує низки швидких та результативних змін в рамках забезпечення власне функціонування, а також як галузі, що є обслуговуючою для бізнесу на території держави.

Руйнівні атаки на термінали портів, склади з промисловими та продовольчими товарами і на внутрішніх артеріях країни призводять до їх пошкоджень та знищень або зміни призначення щодо використання для створення баз на окупованих територіях ворогом. У зв'язку з вищезазначеним, критично важливим є формування концептуального бачення щодо ефективного реформування галузі (ВВТ), особливо в нинішніх умовах.

В умовах воєнного стану, що триває на території з початком повномасштабного вторгнення рф на територію України, розвиток галузі (ВВТ) ускладнюється низкою негативних наслідків вторгнення, основними серед яких є:

- відмови приватних страхових компаній щодо покриття транспортних ризики через незадовільну безпекову ситуацію в країні;
- занедбаний стан переважної частини річкової інфраструктури України, що ускладнює її ремонт та експлуатацію;

Таблиця 1 – Критерії ефективності внутрішнього водного транспорту за цільовими напрямками

Виробничий ефект від застосування суден	Фінансовий ефект від застосування ВВТ	Оцінка ефективності річкових суден
<ul style="list-style-type: none"> – Приріст обсягу вантажообігу суднами; – Приріст пропускну здатності портів; – Економія від зниження часу на обробку суден; – Приріст суднообігу в портах. 	<ul style="list-style-type: none"> – Приріст прибутків до виплати відсотків і податків ВВТ; – Приріст чистого прибутку після виплати відсотків і податків; – Приріст загальної норми прибутковості послуг до виплат відсотків і податків; – Приріст чистої норми прибутковості послуг ВВТ. 	<ul style="list-style-type: none"> – Чиста теперішня вартість судна; – Рентабельність інвестицій в річкові судна; – Норма рентабельності судна; – Період окупності інвестицій в річкові судна.

Джерело: розроблено та сформовано авторами

– ускладнення судноплавства на деяких ділянках через значне скорочення (майже вдвічі з початку повномасштабного вторгнення) довжини річкових шляхів України, замуленням русла річок, що обумовлює недостатню глибину русла форватора річки, причиною якого є недостатнє фінансування з боку держави;

– недостатня фактична пропускна спроможність судноплавних шлюзів, наслідком якої є утворення черг (особливо на трьох шлюзах, розташованих нижче за течією: Каховському, Запорізькому та Середньодніпровському), однією з причин якої є заборона пропуску двох караванів через шлюзи через ризик одночасного руйну-

вання гідромеханічного технічного обладнання та металеві конструкції шлюзів;

– відсутність чіткого розподілу обов'язків з утримання та розвитку внутрішніх водних шляхів та дублювання функцій адміністративних органів внаслідок того, що галузь функціонує багато років без правової підтримки сектору внутрішніх водних шляхів.

Зважаючи на вищезазначене, перспективи подальших наукових досліджень мають бути спрямовані на реформатування транспортно-логістичних шляхів (ВВТ) відповідно до потреб забезпечення ефективності функціонування галузі в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Буркинський Б.В., Нікішина О.В. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика : монографія. Одеса : НАН України, ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2023. 267 с.
2. Крамський С.О., Ширяєва Н.Ю., Захарченко О.В. Концептуальна модель управління змістом програм розвитку проєктно-орієнтованих організацій. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 3(49). 2021. С.214-231. [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2021.3\(49\)](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2021.3(49)).
3. Kramskiy S.O., Strenkovska A.Yu., Zakharchenko O.V. Model of Substantiation of Organizational Structure of the Management System of Higher Education. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economic: Mukachevo*, 2021. Vol.8, №4. P.45-52. [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(1\).2021.45-52](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(1).2021.45-52).
4. Вишневська О.Д. Управління роботою суден-балкерів з урахуванням невизначеності умов їх експлуатації : автореферат дис. канд. техн. наук : 05.22.01 Транспортні системи. Одеса : ОНМУ, 2018. 26 с.
5. Гуцалюк О.М., Аблязова Н.Р., Мальцев М.М. Використання проєктного менеджменту як інноваційно-енвіронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. Економічний Вісник Донбасу. Київ-Полтава. 2023. №3 (73). С.88-96.
6. Колодинський С. Б., Гуцалюк О.М., Крамський С.О., Захарченко О.В. Інтернет-маркетинг та структурні зрушення E-commerce в Україні. Економічний Вісник Донбасу. 2023. 4 (70), 38–44. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44).
7. Дарушин О.В., Захарченко О.В. Контент-аналіз логістичного проєкту міжнародного товароруку на прикладі інтермо-дальних перевезень. "Управління розвитком складних систем". Київ : КНУБА, 2023. № 3(55). С. 61–68.
8. Крамський С.О., Євдокімова О.М., Захарченко О.В. Моделі рольового складу команди для комплектації ІТ-компанії на платформі нечітких множин. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2021. Т.8., Вип. 1: С.18-28. DOI: 10.52566/msu-econ.8(1).2021.18-28.
9. Крамський С.О., Євдокімова О.М., Захарченко О.В. Економіко-математичні методи управління науковими проєктами у навчальних закладах вищої освіти. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 1(47). 2021. С.129-145. [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2021.1\(47\).2145597](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2021.1(47).2145597).
10. Kolodinskiy S., Zakharchenko O. (2023) Conceptual model for managing the phases of implementation of infrastructure projects and programmes in the post-war period. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, no. 10(3), pp. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2023.33>
11. Kramskiy S.O., Levin D.A. A comprehensive model for evaluating the development of freighting and adjunction fleet shipping companies: international and national aspects. *Economic Innovations*. Odesa : SO IMEER of NASU, 2024. No.1(90). P. 104-113.
12. Kramskiy S.O., Labunets I.Yu. Conceptual provisions of the formation of cargo flows of maritime transport of Ukraine in the security measure in the post-war period. *Economic Innovations*. Odesa : IMPEER of NASU, 2023. № 4(89). P. 68–78.
13. Целлер В.І., Крамський С.О. Мультимодальна логістика в умовах турбулентного навколишнього бізнес-середовища транспортно-логістичної системи. Науковий збірник "Економічний простір". Дніпро. ПДАБА. ВД «Гельветика». 2024. № 190. С.254-258.

References:

1. Burkynskiy B. V., Nikishyna O. V. (2023) Selective regulation of the development of commodity markets: theory and practice. Odesa: SO IMEER of NASU, p. 267. (in Ukrainian)

2. Kramskiy S.O., Shiryayeva N.Yu., Zakharchenko O.V. Conceptual model of content management of development programs of project-oriented organizations. *Market economy: modern management theory and practice*. Odesa: ONU named after I.I. Mechnikova, 3(49). 2021. C.214-231. [https://doi:10.18524/2413-9998/2021.3\(49\)](https://doi:10.18524/2413-9998/2021.3(49)). (in Ukrainian)
3. Kramskiy S.O., Strenkovska A.Yu., Zakharchenko O.V. (2021) Model of Substantiation of Organizational Structure of the Management System of Higher Education. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economic: Mukachevo*, Vol. 8, No. 4. P.45-52. [https://doi:10.52566/msu-econ.8\(1\).2021.45-52](https://doi:10.52566/msu-econ.8(1).2021.45-52)
4. Vyshnevskaya O. D. (2018) Management of the bulk cargo carriers' work considering the indeterminacy of their operation conditions. Ph.D (Eng) Thesis 05.22.01. Transport systems. Odesa: Odesa National Maritime University, p. 26. (in Ukrainian)
5. Gutsalyuk O.M., Ablyazova N.R., Maltsev M.M. (2023) The use of project management as an innovative and environmental approach in the system of training specialists in economics and management of the scientific and technical sphere. *Economic Bulletin of Donbas*". Kyiv-Poltava. 2023. No. 3 (73). P.88-96. (in Ukrainian)
6. Kolodynskiy S.B., Gutsalyuk O.M., Kramskiy S.O., Zakharchenko O.V. (2022) Internet marketing and structural changes of E-commerce in Ukraine. *Economic Bulletin of Donbass*. 4 (70), 38–44. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44). (in Ukrainian)
7. Darushin O., Zakharchenko O. (2023) Content analysis of the logistics project of international trade on the example of intermodals transportation. *Management of Development of Complex Systems*, no. 55, pp. 61–68. DOI: <https://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.20.23.55.61-68>
8. Kramskiy S.O., Yevdokimova O.M., Zakharchenko O.V. (2021) Models of role composition of the team for the configuration of the IT company on the platform of fuzzy sets. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. "Economy"* series. Mukachevo: Mukachevo State University, Vol. 8, Issue 1: 18-28. DOI: 10.52566/msu-econ.8(1).2021.18-28.
9. Kramskiy S.O., Yevdokimova O.M., Zakharchenko O.V. (2021) Economic and mathematical methods of managing scientific projects in educational institutions of higher education. *Market economy: modern management theory and practice*. Odesa: ONU named after I.I. Mechnikova, 1(47). 129-145. [https://doi:10.18524/2413-9998/2021.1\(47\).2145597](https://doi:10.18524/2413-9998/2021.1(47).2145597). (in Ukrainian)
10. Kolodynskiy S., Zakharchenko O. (2023) Conceptual model for managing the phases of implementation of infrastructure projects and programmes in the post-war period. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, no. 10(3), pp. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2023.33>
11. Kramskiy S.O., Levin D.A. (2024) A comprehensive model for evaluating the development of freighting and adjunction fleet shipping companies: international and national aspects. *Economic Innovations*. Odesa: SO IMEER of NASU, No. 1(90). pp. 104-113.
12. Kramskiy S.O., Labunets I.Yu. (2023) Conceptual provisions of the formation of cargo flows of maritime transport of Ukraine in the security measure in the post-war period. *Economic Innovations*. Odesa: IMPEER of NASU, no. 4(89), pp. 68–78.
13. Tseller V.I., Kramskiy S.O. (2024) Multimodal logistics in the conditions of a turbulent business environment transport & logistics system. *Scientific Bulletin "Economic Space"*. Dnipro. VD "Helvetica". 2024. No. 190. pp.254-258. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024

