

УДК 336.005:87

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-28>**Лайко О.І.**доктор економічних наук, професор,
заступник директора з наукової роботи,*Державна установа «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7082-0862>**Крамський С.О.**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>**Левін Д.А.**

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>**Layko Oleksandr**Doctor of Economic Sciences, Professor
Deputy Director for Scientific Work*State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches
of National Academy of Sciences of Ukraine"***Kramskyi Serhii**

Candidate of Engineering Sciences, Docent,

Associate Professor Department of Public Administration and Management
of Environmental Protection Activities
*Odesa State Environmental University;*Researcher fellow of Transport Services Market Department
*State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches
of National Academy of Sciences of Ukraine"***Levin Dmytro**

Leading Engineer of Transport Service Market Department

*State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches
of National Academy of Sciences of Ukraine"***ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ
ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ
ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО ВПЛИВУ В УКРАЇНІ****ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS
OF INLAND WATER TRANSPORT DEVELOPMENT
DURING MILITARY INFLUENCE IN UKRAINE**

На сьогодні слід зазначити, щодо недоліків внутрішнього водного транспорту можна зарахувати відхилення річкових шляхів від основних трафіків вантажопотоків, залежність від глибини річок і водосховищ, меншу швидкість навантаження вантажів і частоту відправлень порівняно з іншими видами транспорту, а також сезонність. Галузь також обтяжена високим фінансовим, податковим і бюрократичним тягарем, що сприяє створенню неконкурентоспроможних умов праці порівняно з іншими видами транспорту. Безпека функціонування ВВТ, що вимагає будівництва нових вантажних трафіків, навіть якщо вони займають

більше часу. Даний механізм може підвищити ефективність та надійність транспортних послуг і знизити витрати для навколишнього бізнес-середовища. Загалом ВВТ відіграє важливу роль у транспортній системі, першочерговим завданням трансформації системи ВВТ постає виявлення тенденцій розвитку національної системи ВВТ в Україні.

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

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. In Ukraine, the correspondent risks should be considered in managerial, commercial and industrial aspects of inland water transport in a complex manner. 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.

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

Постановка проблеми. На сьогоднішній день основним стримуючим фактором для розвитку цієї галузі є триваюча широкомасштабна військова агресія росії проти України, внаслідок якої кількість діючих річкових портів є обмеженою порівняно з довоєнною ситуацією. З огляду на тимчасову транспортно-логістичну блокаду внутрішнього водного транспорту (надалі -ВВТ), окупацію портів та руйнацію інфраструктури внаслідок російської агресії, пріоритетом державної стратегії є використання невикористаного потенціалу вітчизняного сектору ВВТ. Для цього важливо, розвинути ВВТ і інфраструктуру, комунікувати із країнами ЄС над спільними проектами.

Сектор ВВТ потребує значних інвестицій для бізнес-середовища, цей процес стримується недосконалістю законодавства та відсутністю коштів на сталий розвиток, модернізацію та реконструкцію пошкодженої інфраструктури ВВТ. До проблем ВВТ в Україні належать технічні затримки, загальне погіршення інфраструктури порівняно з міжнародними стандартами, відсутність інноваційних технологічних розробок, що перешкоджає якісним та ефективним логістичним перевезенням [1, с. 235]. Крім того, понад 81 % річкової інфраструктури України застаріло, її складно ремонтувати й експлуатувати. В умовах воєнного стану в Україні страхові компанії відмовляються покривати ризики судноплавства, щоб компенсувати збитки від війни росії проти України та не допустити негативного розвитку ринку судноплавних і залізничних послуг в акваторії українських портів у Дунайському регіоні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти дослідження питань, пов'язаних з розвитком, формуванням та сучасного стану з перевезення вантажів внутрішнім водним транспортом, було опрацьовано в роботах провідних авторів: Х. Guo [6], А. Верещака, С. Ільченко, Н. Ширяєва [4], О. Вишнеvsька [3], 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 роботах: Б. Буркинського [1], О. Євдокімова [7; 13], О. Дарушина [8], О. Захарченко [9], М. Тараканова [14], І. Лабунець [11] та іншими авторами. Не вирішеною залишається наукова проблема функціонування логістики під військовим впливом та на систему внутрішнього водного транспорту і транспортні перевезення та невизначеність навколишнього бізнес-середовища в Україні.

Формулювання завдання дослідження. 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 воєнного впливу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною перешкодою сьогодні для розвитку сектору ВВТ є триваюча широкомасштабна російська військова окупація України, яка обмежує кількість діючих річкових портів порівняно з довоєнними часами. Для забезпечення сталої та ефективної логістичної системи та підтримки економіки в умовах воєнного впливу, органі-

заціям слід зосередитися на природних транспортних засобах України. Одним з них є військово-транспортний сектор, який має значний вплив на сталий розвиток української економіки.

Відповідно до Закону України «Про внутрішній водний транспорт» [5], ВВТ включає в себе судна та організації, що здійснюють та забезпечують перевезення вантажів, пасажирів, багажу та пошти внутрішніми водними шляхами (далі-ВВШ), організації, що використовуються у рибному господарстві, організації, що здійснюють судноплавство на ВВШ, організації, що забезпечують інфраструктуру ВВШ, організації, що забезпечують навігаційне та залізничне обладнання. До них відносяться наступні об'єкти бізнес-середовища ВВТ. Закон України «Про внутрішній водний транспорт» визначає інфраструктуру ВВШ як сукупність об'єктів, що забезпечують судноплавство на ВВШ. До неї належать гідротехнічні споруди, дороги, дамби, причали, навігаційні споруди, засоби навігаційного обладнання, засоби річкового інформаційного обслуговування, мережі та телекомунікації на внутрішніх водних шляхах [5]. Відповідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, розвиток сектору водного транспорту дозволить збільшити кількість транспортних і логістичних альтернатив та розвинути стійку логістичну систему у сталий спосіб [2]. Той факт, що військові дії обмежують функціонування основних логістичних потоків (морських, повітряних та інших) на внутрішніх водних шляхах, підтверджує важливість розвитку альтернативних маршрутів.

Стратегія розвитку внутрішнього водного транспорту України на період до 2031 року передбачена Законом України «Про внутрішній водний транспорт» [5]. Вона деталізує плани розвитку ВВТ в Україні.

За даними Асоціації річкових перевізників України, до початку військових дій, морської блокади та закриття авіасполучення вантажоперевезення на річках України за останні два роки зросли на 30,3%, при цьому обсяг

перевезень на річці Дніпро збільшився на 27,7%, на Дунаї – на 35,8% та на річці Південний Буг – на 41,8% [3, с. 8]. Більше того, за даними Національної ради з питань деокупації України, обсяг вантажних перевезень у 2022 році оцінюється на рівні 161,2 млн тонн, тоді як обсяг річкових перевезень – 15,8 млн тонн [2].

За даними УкрРІС, вантажоперевезення у Дніпрі зменшаться на 17,7%, з 8,5 млн тонн у 2022 році до 7,4 млн тонн у 2023 році. Переважно у Дніпрі перевозять будівельні матеріали, зерно та металопродукцію. Кількість рейсів у Дніпрі зросла на 36,8% до 15838 [14, с. 94]. Наразі, внаслідок військової блокади окупаційними військами частини річки Дніпро у Херсонській та Запорізькій областях, транспортне сполучення з Дніпром зупинено, а Каховський десантний вузол захоплений та пошкоджений. З огляду на загальну характеристику річкових портів Дніпра та вплив конфлікту на них. Авторами проаналізовано наступне: 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. Невизначеність умов роботи в умовах військового впливу [6, с. 184]. Це призводить до відхилень від вхідних параметрів річкових портів та комплексу ВВТ.

На рисунку 1 показано, що суб'єкти бізнес-середовища приймають рішення в умовах ризику, або як підмножину невизначеності, або в умовах «повної невизначеності». Те саме стосується умов повної невизначеності під впливом воєнного стану в країні. Така розбіжність зумовлена відсутністю повної та достовірної інформації про суб'єкт та зовнішнє середовище на етапі прийняття рішень.

Специфіка комерційної та виробничої діяльності в секторі ВВТ створює важливий зв'язок між виробничими та комерційними ризиками. Тому ці ризики пови-

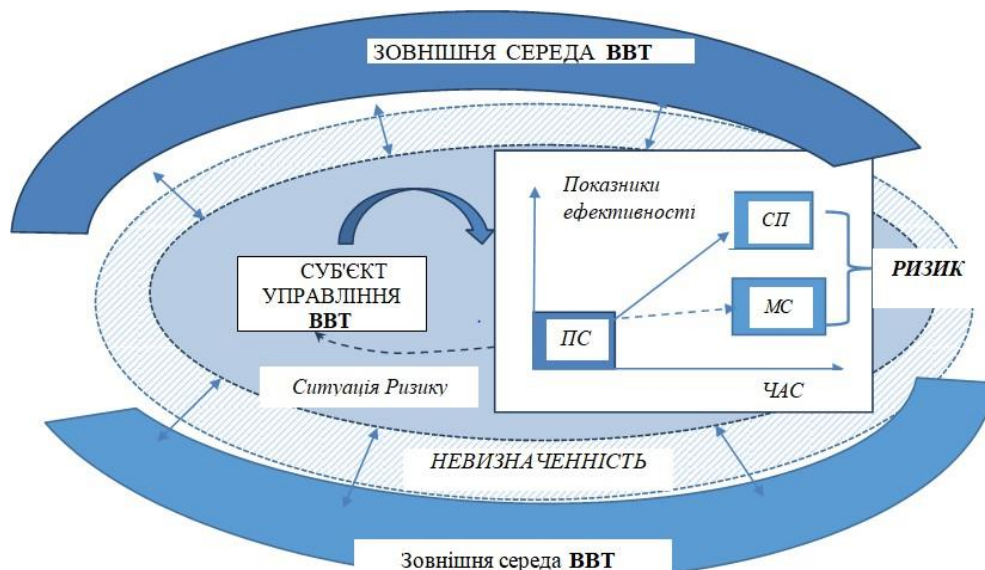


Рис. 1. Відхилення показників ефективності в процесах управління ВВТ в умовах ризиків та невизначеності бізнес-середовища

Джерело: сформовано за даними [3]

нні всебічно враховуватися при управлінні експлуатацією річкових суден. Однак, через невизначеність багатьох факторів у секторі водного транспорту, функціонування річкової галузі також пов'язане з певними ризиками, які можливо прорахувати математичними методами і засобами [13, с. 134]. У випадку ВВТ товаром є послуги з перевезення товарів та послуг, а особливістю комерційної діяльності на ВВТ є те, що продаж товарів (послуг з перевезення товарів та послуг) відбувається до початку виробничого процесу, тобто до того, як судно вийде в рейс. Особливості українського імпорту та експорту, а також потоки пов'язаних з ними вантажів через українські річкові порти визначають важливість балкерів для потоку внутрішніх зовнішньоторговельних вантажів. Основним вантажем українських балкерів є зерно та руда [7, с. 39]. Враховуючи важливість річкового балкерного флоту в перевалці вантажів на глобальному та національному рівнях, предметом цього дослідження є ВВТ та робота балкерів, барж та буксирів-штовхачів.

Варто проаналізувати річкові порти (термінали) ВВТ [8, с. 42]. Подальший розвиток річкового транспорту дозволить перевести частину вантажів з автомобільного та залізничного транспорту, які знаходяться в неналежному стані через значне перевантаження. Пропускна спроможність водного транспорту значно вища, ніж у інших видів транспорту: дві баржі та один буксир можуть замінити 250 залізничних вантажівок або 100 вантажних вагонів і два локомотиви. Отже, ВВТ – це перевезення вантажів і пасажирів суднами судноплавними водними шляхами, як природними (річки, озера), так і штучними (канали, водосховища).

Розвиток річкового транспорту, щодо «екологічно чистих» перевезень, також може мати значний позитивний вплив на сталий розвиток, навколишнє середовище та інші суміжні види економічної діяльності в Україні (рис. 2).

Основними перевагами є зниження логістичних витрат, споживання палива, викидів в атмосферу, заторів, шуму та аварійності. Загальновідомо, що водний транспорт є галуззю підвищеного ризику через наявність «агресивних» елементів природно-кліматичних умов, особливо під час експлуатації суден, та небезпеки річкового судноплавства.

Це одна з особливостей виробничого процесу, пов'язаного з ВВТ яка відрізняється від інших видів транспорту. На сьогоднішній день основним стримуючим фактором розвитку галузі ВВТ є триваюча широкомасштабна російська військова агресія проти України, внаслідок якої кількість діючих річкових портів обмежена порівняно з довоєнним станом. Розвиток сектору ВВТ потребує значних інвестицій, але цей процес гальмується через недосконалість законодавства та брак коштів на сталий розвиток бізнес-середовища, модернізацію та реконструкцію пошкодженої річкової портової інфраструктури (рис. 3).

Враховуючи поточний рівень нестабільності в країні, страхові компанії відмовилися покривати судноплавні ризики, щоб компенсувати збитки, завдані війською росії проти України, та запобігти негативним змінам на ринку морських і залізничних послуг в українських портових водах у Дунайському регіоні [9, с. 63]. Однак, за даними Міністерства інфраструктури, ситуація покращується завдяки дунайським портам, які обробляють 30% експорту. За два роки після війни дунайські порти вчетверо збільшили обсяги перевалки вантажів до 980 000 тонн, що становить 25% від звичайного рівня. На Дунаї є три великі річкові порти, через які Україна експортує товари до румунського порту Констанца, а звідти морем до інших країн: Ізмаїл, Усть-Дунайськ та Рені [11, с. 70].

Українські річкові портові проекти включають законодавчі зміни для реалізації проектів з відновлення припортової інфраструктури, модернізацію річкових інформаційних служб та розвиток ВВТ. Будівництво річкової припортової інфраструктури, електрифікація залізничної ділянки від станції Білгород-Дністровський до станції Ізмаїл для зменшення транспортних витрат, залізничне сполучення між Рені та Ізмаїлом, оперативне днопоглиблення портових акваторій, паспортна батиметрія в акваторії Рені та Ізмаїла, СПГ в портах врятували Україну від наслідків війни. Проект «Реабілітація та розвиток інфраструктури» в рамках Національної ради реконструкції підготував проект Плану реконструкції України [10, с. 35]. План містить детальну інформацію про поточний стан транспортної інфраструктури, існуючі обмеження та можливості, а також план дій для забезпечення безперебійної, операційної роботи та розви-

Провізна спроможність ВВТ, тонн

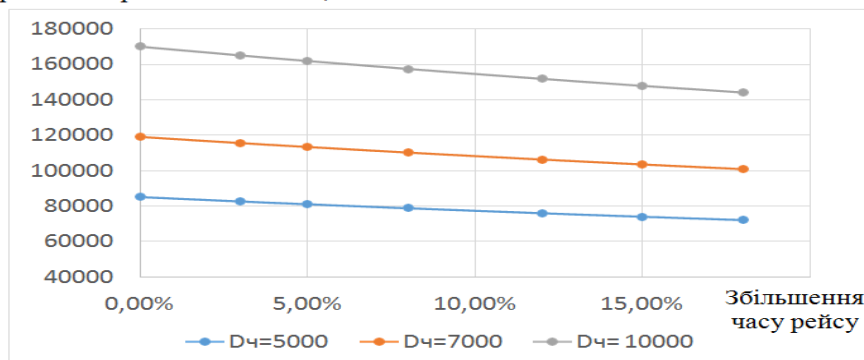


Рис. 2. Ризики для суден ВВТ із дедвейтом 5000 т, 7000 т, 10000 т при зміні тривалості рейсів

Джерело: за даними [3]

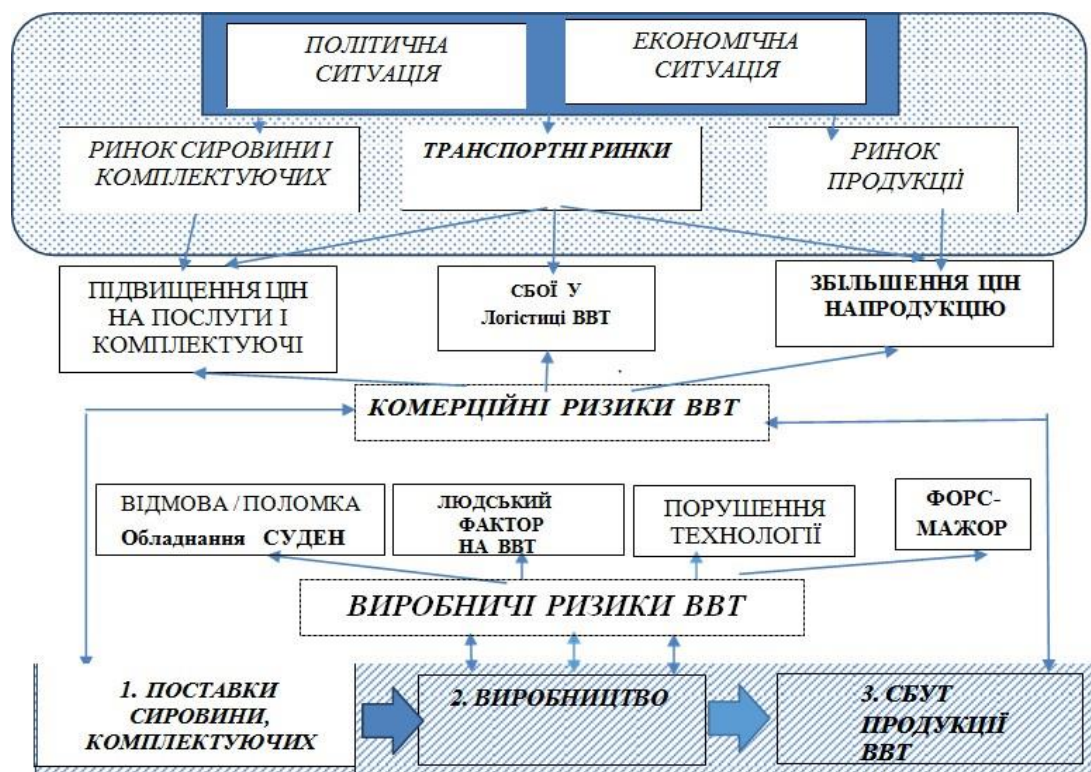


Рис. 3. Базисні чинники формування комерційних та виробничих ризиків бізнес-середовища на ВВТ

Джерело: розроблено та сформовано авторами

тку транспортно-логістичного сектору відповідно до стандартів ЄС [4, с. 220].

У проєкті плану реконструкції річкового промислового комплексу проаналізовано сектор морського та ВВТ і розроблено план післявоєнного відновлення України. Його метою є створення умов для розвитку та відновлення морського та ВВТ, збільшення обсягів вантажних перевезень [12, с. 106]. Це передбачає створення умов для залучення інвестицій та покращення інвестиційного клімату, будівництво терміналів та складських логістичних центрів для імпорту продукції, важливої для національної економічної безпеки України, започаткування реєстрації інфраструктури ВВТ. Будівництво та реконструкція терміналів для прийому скрапленого природного газу та інших паливно-мастильних баз і перевалки їх суднами по річках, будівництво спеціалізованих річкових терміналів, у тому числі терміналів для залучення грошових ресурсів національних та міжнародних інвесторів до ВВТ України.

Висновки. Аналіз передумов розвитку внутрішнього водного транспорту (ВВТ) та його сучасного стану, проведений в рамках даного дослідження, дозволяє зробити висновок, що в умовах воєнного стану, який зберігається на території України з початку повномасштабної російської окупації, галузь ВВТ в Україні, як галузь, що забезпечує її функціонування та сприяє розвитку місцевого бізнес-середовища, потребує швидких та ефективних змін у багатьох аспектах. Даний механізм може підвищити ефективність та надійність транспортних послуг ВВТ і знизити витрати для навколишнього бізнес-середовища.

Руйнівні атаки на портові термінали, склади з промисловою продукцією та продовольством, головні артерії країни призводять до їх пошкодження або знищення, або перепрофілювання для використання в якості баз на окупованих ворогом територіях. У світлі вищезазначеного, велике значення має розробка концептуального бачення ефективного реформування інфраструктурно-промислового комплексу, особливо в нинішніх умовах. Аналіз недоліків та основних тенденцій розвитку світової та національної річкової інфраструктури також сприятиме процесу модернізації ВВТ в Україні.

Таким чином, проаналізувавши сучасний стан функціонування ВВТ в контексті військових дій на території України, включаючи міжвоєнну співпрацю та прийняті зміни в державній політиці, що впливають на функціонування цього сектору, можна зробити висновок, що існують перспективи перетворення річкового транспорту на потужний національний актив. Таким чином, невизначеність і ризик нерозривно пов'язані зі специфікою судноплавства та операційним управлінням на ВВТ. Позитивний досвід західних країн підтверджує, що річковий транспорт є екологічно чистим, фінансово та енергетично ефективним.

З огляду на вищезазначене, перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на реформування транспортно-логістичних маршрутів ВВТ відповідно до необхідності забезпечення ефективності функціонування промисловості в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Буркинський Б.В., Нікішина О.В. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика : моно- графія. 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. Вишнеvsька 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-екологічного 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/10.12958/18173772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/18173772-2022-4(70)-38-44).
7. Дарушин О.В., Захарченко О.В. Контент-аналіз логістичного проєкту міжнародного товароруку на прикладі інтермодальних перевезень. “Управління розвитком складних систем”. Київ : КНУБА, 2023. № 3(55). С. 61–68.
8. Крамський С.О., Євдокімова О.М., Захарченко О.В. Моделі роліового 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/msuecon.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/10.18524/24139998/2021.1\(47\).2145597](https://doi.org/10.18524/24139998/2021.1(47).2145597).
10. Kolodinskyi 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., 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 8, No. 4. pp.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)
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. Odessa : IMPEER of NASU, 2023. № 4(89). P. 68–78.
13. Целлер В.І., Крамський С.О. Мультимодальна логістика в умовах турбулентного навколишнього бізнессередовища транспортно-логістичної системи. Науковий збірник "Економічний простір". Дніпро. ПДАБА. ВД «Гельветика». 2024. № 190. С.254-258.
14. Крамський С.О. Цинальєvsька І.А., Левін Д.А. Організаційно-економічні механізми трансформації внутрішнього водного транспорту в умовах впливу активних бойових дій на території України. Науковий журнал «Сталій розвиток економіки». Хмельницький: УЕІП, ВД «Гельветика». №2(49). 2024. С.275-281.

References:

1. Burkynskiy B. V., Nikishyna O. V. (2023) Selective regulation of the development of commodity markets: theory and practice. Odessa: 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. Odessa: ONU named after I.I. Mechnikova, 3(49). 2021. C.214-231. [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2021.3\(49\)](https://doi.org/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.org/10.52566/msu-econ.8\(1\).2021.45-52](https://doi.org/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. Odessa: Odessa 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. Kolodinskyi 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/10.12958/1817-37722022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-37722022-4(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/msuecon.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. Odessa: ONU named after I.I. Mechnikova, 1(47). 129-145. [https://doi.org/10.18524/24139998/2021.1\(47\).2145597](https://doi.org/10.18524/24139998/2021.1(47).2145597). (in Ukrainian)
10. Kolodinskyi 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., 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.org/10.52566/msu-econ.8\(1\).2021.45-52](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(1).2021.45-52)
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. Odessa: 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.254258. (in Ukrainian)
14. Kramskiy S.O., Levin D.A. (2024) Organizational and economic mechanisms of inland water transport transformation under conditions of active hostilities on the territory of Ukraine. "Sustainable development of economy". Khmelnytsky. VD "Helvetica" 2(49). 275-281. (in Ukrainian)