

УДК 338.45:005.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-28>

**Крамський С.О.**

кандидат технічних наук, доцент,  
науковий співробітник відділу ринку транспортних послуг  
*ДУ «Інститут ринку економіко-екологічних досліджень НАНУ»*

**Ільченко С.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач відділу ринку транспортних послуг  
*ДУ «Інститут ринку економіко-екологічних досліджень НАНУ»*

**Kramskyi Serhii**

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor,  
Researcher fellow of Transport Services Market Department  
*SO "Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the NASU"*

**Ichenko Svitlana**

Doctor Economics Sciences, Professor,  
Head of Transport Services Market Department  
*SO "Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the NASU"*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

### **ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF BUSINESS ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT AT MARITIME ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD**

Триваюче повномасштабне вторгнення РФ в Україну завдав значних фінансових, людських та політичних збитків різним галузям економіки підприємств України. На погляд авторів, слід застосувати стратегії розвитку у повоєнний час підприємств втрати мають бути відновлені шляхом організаційно-економічних механізмів бізнес-планів і проєктів. У статті розглянуто актуальні задачі з розробки підходів до стратегії проєктів створення на прикладі підприємства «Ріал-мортермінал» з виробництва спеціальних виробів та довести його організаційну і економічну ефективність, планування людських ресурсів на підприємстві. Автори дослідили умови ризиків для створення виробництва продукції означеного підприємства, продукту, що володіє перевагами двох, зазначених вище типів чохлів для (котлів, печей) головної енергетичної установки морських та річкових суден в регіонах України у повоєнний час.

**Ключові слова:** механізми, розвиток, бізнес-середовище, підприємства морського функціонування, проєкт.

Today, the ongoing full-scale invasion of the Russian into Ukraine has caused significant financial, human, migration and political losses to various sectors of the economy of Ukrainian enterprises. In the opinion of the authors, development strategies should be applied in the post-war period of enterprises, losses should be restored through organizational and economic mechanisms of business plans and projects. The advantages of this product can significantly reduce the costs of relevant specialized enterprises in the regional and global shipping market, thereby reducing the cost of marine melting furnaces and increasing their productivity. As a result of research and industrial tests of the product offered by these enterprises, which allow us to guarantee that the stated requirements for the specified technological cover have advantages over analogues. The analysis shows that the beneficiaries of the offered products are: shipping companies, transport companies, technological companies engaged in the production of products for maritime organizations based on infrastructural components. Currently, representatives of the company are conducting negotiations with counterparties regarding the licensed production of ship covers in European and Asian countries. The article examines the current tasks of developing approaches to the strategy of creating projects on the example of the enterprise "Rial-morterminal" for the production of special products and proving its organizational and economic efficiency, planning of human resources at the enterprise. The goal is to develop a strategy based on the example of the company "Rial-morterminal", the production of products that have the advantages of the two types of specialized ship covers mentioned above. The authors investigated SWOT analysis and product risk analysis of marine melting furnaces for all types of ships. The risks of the project were studied: with a ranking of the

impact on the project, conditions of risks for the creation of the production of the specified enterprise, a product that has the advantages of the two types of covers for (boilers, furnaces) of the main power plant of sea and river vessels in the regions of Ukraine in the post-war period.

**Key words:** mechanisms, development, business environment, enterprises of maritime functioning, project.

**Постановка проблеми.** В теперішній турбулентний час, тобто воєнний період теорії технологічних змін лише мають концептуальні проблемні засади розвитку економіки, які ґрунтуються на постійному оновленні технологічної бази виробничої діяльності підприємств України, зміні захисних технологій для (котлів, печей) головної енергетичної установки морських суден транспортному ринку. Таким чином, незважаючи на сталий розвиток теорії організаційно-економічних механізмів бізнес-планів і програм за останнє десятиліття, слід констатувати практичну відсутність досліджень, присвячених цим проблемам, щодо підприємств морського функціонування держави саме у воєнний та повоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Базова методологія управління підприємствами викладена у працях таких вітчизняних вчених: С. Бушуєва, Б. Буркинського [1], В. Вайсмана, С. Колодинського [6; 7], С. Ільченко [4], О. Нікішина [1] та ін. Сучасні основи з управління підприємствами на морському транспорті сформовані С. Руденком, І. Чмутовою [3], О. Захарченко [5; 9]. Галузеві дослідження з управління підприємствами спираються на теоретичні основи організації та управління відповідної галузі економіки присвячено багато праць В. Данчука, В. Алгема [2], О. Гуцалюка [6; 9], В. Лисюка [10], В. Нікольського [11] та інших авторів.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою дослідження статті – проаналізувати сучасний стан, проблем та вектору виробництва продукції на прикладі підприємства – захисного чохла для морських плавильних печей для всіх типів суден, розвитку технології виробництва в Україні та закордоном. Мета роботи передбачає виконання таких завдань:

- розробити стратегію проекту створення на прикладі підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал» з виробництва спеціальних виробів та довести його організаційну і економічну ефективність у воєнний і поствоєнний час;
- розробити організаційну структуру планування людських ресурсів на підприємстві ТОВ «Ріал-мортермінал» та його представництв;
- дослідити умови ризиків для створення виробництва продукції означеного підприємства – продукту, що володіє перевагами двох, зазначених вище типів чохла для (котлів, печей) головної енергетичної установки морських та річкових суден в місті Одеса та регіонах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною ідеєю проекту є виробництво нового продукту – захисного чохла для морських плавильних печей для всіх типів суден. В основному серед них застосовуються два типи захисних суднових чохла: 1. Чавунні судові чохла порядкова вартість – 29 євро. Недоліком їх експлуатації користувачем даного виробу є короткий термін служби. 2. Виріб «Sialun» – сплав кераміки  $Al_2O_3$  і  $Si_3N_4$  при надвисокому атмосферному тиску. Переваги: тривалий термін служби, від 3 до 12 місяців в залежності від умов судової експлуатації. Недоліки: висока вартість даних суднових чохла. Мета розробки продукції підприємства – продукт, що володіє перевагами двох, зазначених вище типів чохла для (котлів,

печей) головної енергетичної установки морських та річкових суден. Головна перевага продукту чохла – економічність та собівартість виробу підприємства. Найбільш поширений чохол «Syal+» на ринку коштує близько – 650 євро. Особливість цього виробу:

- або 1-4 чохла групи «Sialun». Вартістю 580-1750 євро;
- або від 12 до 36 чавунних чохла. Вартістю 343-985 євро;
- або наш продукт. 2-4 шт. Вартістю 460-900 євро [1, с. 142].

Реалізація проекту планується на базі ТОВ «Ріал-мортермінал» – підприємство з виробництва морських плавильних печей та морських вогнетривких виробів для судових котлів, головної енергетичної установки судна. Мета розробити стратегію підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал» – випуск продукції, що володіє перевагами двох, зазначених вище типів спеціалізованих судових чохла. Головна перевага даного судового чохла – економічність. Найчастіше використовуваний судовий чохол групи «Sialun» довжиною 1 метр має вартість близько 600 євро. Пропонований продукт ТОВ «Ріал-мортермінал» – має в 3 рази меншу вартість, в порівнянні з чохлами групи «Sialun», при цьому зносостійкість 3÷6 місяців. Вартість виробу становить – 220 євро. Економічні переваги продукту ТОВ «Ріал-мортермінал» досить очевидні. Правовласник на корисну модель вже дав згоду на співпрацю та виробництво з підприємством, позитивні відгуки від підприємств ТОВ «Ріал-мортермінал» у м. Одеса, ТОВ «Морський техноцентр». Переваги даного виробу здатні значно скоротити витрати відповідних спеціалізованих підприємств на регіональному та світовому ринку, тим самим зменшити собівартість морських плавильних печей і збільшити їх продуктивність. Фінансування даного інноваційного проекту ТОВ «Ріал-мортермінал» планується за рахунок власних і залучених коштів стейкхолдерів, що дуже актуально під час воєнного стану в Україні. Згодом планується додаткове залучення інвесторів і розширення номенклатури виробництва. Додаткові позикові кошти передбачається залучити на умовах кредитів банківських установ [3, с. 485]. Що стосується використання власного обладнання ТОВ «Ріал-мортермінал», та частково власних коштів, наявність патенту на вироби – дозволить значно знизити строки окупності проекту. Для відкриття провадження необхідно інвестицій на суму: 9151478,52 гривень або 311693,52 євро. У цю суму входять: придбання матеріалів на рік;

- оренда та покупки виробничої, складської і офісної площі;
- придбання основного технологічного обладнання;
- послуги та маркетинг продукції підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал»;
- укладання договорів аутсорсингу з фірмами з бухгалтерського, юридичного супроводу, лабораторіями та транспортною компанією;
- необхідні виробничі матеріали для роботи підприємства;

- заробітна плата співробітникам;
- оформлення авторських прав у деяких країнах ЄС та Азії.

В силу специфіки воєнного стану у державі, особливо в галузі промисловості споживачі та контрагенти можуть бути локалізовані у регіонах. А також, те, що на даний момент в Україні підприємства переживають складний період війни (позначається кризова воєнно-політична та економічна ситуація в Україні та регіоні) це примушує підприємство ТОВ «Ріал-мортермінал», конкурувати і виходити на міжнародний ринок. Реалізація продукції ТОВ «Ріал-мортермінал», планується в основному на міжнародному ринку. Аналіз свідчить, що бенефіціарами пропонованої продукції є: судноплавні компанії, транспортні підприємства, технологічні підприємства, що займаються випуском продукції для морських організацій на основі інфраструктурних складових [4, с. 45]. Підприємства із Китаю, Канади, країн ЄС та більше 200 морських підприємств практично у всіх регіонах світу – оснащені термоелектричними перетворювачами для вимірювання температури морських плавильних печей і потребують захисних чохлах для них. Тільки двом не самих великих підприємств «Шанхайський морський торговельний порт», КНР та «Грінгазойл» м.Онтаріо, Канада потрібно 90 шт. і 30 шт. чохлах щомісяця. Потреба у чохлах в Китаї становить близько – 9500 шт. в рік, потреби країн ЄС – 4000 шт. в рік. Попит є в Індії, Туреччині, інших країнах. Загальна річна потреба порядку 21000 шт. на рік. З кожним роком попит на подібну продукцію зростає. З огляду на війну та економічний спад в деяких країнах і галузях, продукція підприємства за рахунок привабливості в ціні

і відмінної якості, має можливість швидко зарекомендувати себе і вже через 5-7 років охопити більше 50% ринку закордонних споживачів морських плавильних печей [5, с. 29]. На початковому етапі підприємство у особі ТОВ «Ріал-мортермінал», здатне задовольнити попит на ринку на даний продукт близько 10% у перший рік. Продукт даного проекту підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал» відрізняється інноваційністю та оригінальністю концепції виробництва. За умови розширення виробництва штат працівників може бути збільшено, зокрема може бути збільшено кількість робітників, комірників та пакувальників продукції ТОВ «Ріал-мортермінал». На рисунку 1 надано приблизну організаційну структуру підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал», з виробництва продукції морських плавильних печей, яка є типовою для відкриття дочірніх підприємств у інших країнах та на початковому етапі його функціонування. Планування управління трудовими ресурсами операційної діяльності підприємства [2, с. 280].

Кількість персоналу буде збільшуватися пропорційно збільшенню випуску продукції у воєнний та повоєнний час. З другого року роботи підприємства, планується посаду головного бухгалтера в центральне відділення м. Одеса і по дві додаткові одиниці виробничих робітників в кожне відділення. З третього – менеджер в центральне відділення і по дві додаткові одиниці виробничих робітників в кожне відділення. До кінця третього року загальна кількість виробничих робітників на кожному відділення – 6.

Кваліфікаційні вимоги до членів проектної команди наведено у таблиці 1.

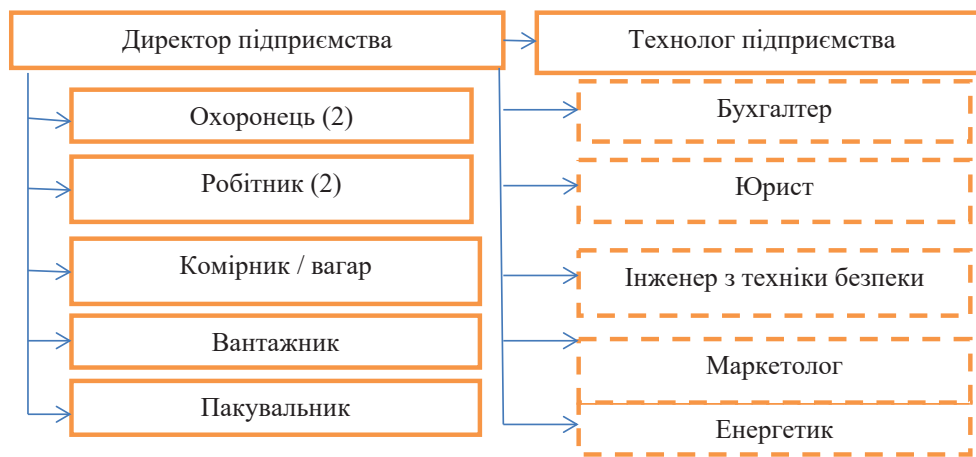


Рис. 1. Організаційна структура персоналу підприємства з виробництва продукції

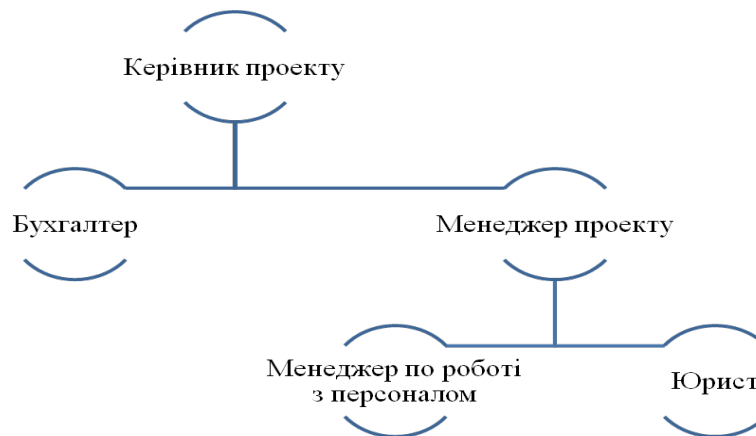
Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Трудові ресурси підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал»

Члени проектної команди	Стандартна ставка (грн./день)	Кількість робочих часів	Кількість робочих днів	Виплати заробітної плати
Керівник проекту	1100	524	28	32500
Аналітик проекту	750	312	28	21000
Юрист	500	264	23	12000
Бухгалтер економіст	600	168	23	14000
Менеджер по роботі з персоналом	500	180	23	12000
Загальні витрати на проектну команду, (грн)				91500

Джерело: сформовано авторами



**Рис. 2. Команда проекту підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал»**

*Джерело: розроблено авторами*

Отже, до кінця п'ятого року на кожному відділенні чисельність працівників становитиме: кількість виробничих працівників – 8 людини, невиробничих – 1, менеджер – 1, бухгалтер – 1, керівник – 1 людина. Загальна чисельність співробітників підприємства до кінця п'ятого року – 36 чоловік. Згодом структура підприємства буде не тільки розширюватися, але і мінятися організаційна структура підприємства, наведено нижче на рис. 2 [7, с. 37].

Планується штатне розширення підприємства зі зміною організаційної структури на більш оптимальну, на цей момент. Планується створення відділу маркетингу, конструкторського і фінансового. Також на підприємстві планується створення нових розробок в сфері морських плавильних печей для суден, саме на базі підприємства, створення лабораторії перевірки їх якості. Персональні ризики команди підприємства: зміна уявлень клієнта про проект в ході його розвитку, несподівані зміни в інвестиційних умовах ринку [6, с. 49]. Скорочення ринку збуту продукції і скорочення виробництва, зменшення фінансування для даного проекту ТОВ «Ріал-мортермінал».

Найактуальніші фактори ризику для даного проекту ТОВ «Ріал-мортермінал» – це нестабільна воєнна ситуація і зростання цін на сировину та комплектуючі. Оскільки ці фактори ризику найімовірніше і найбільше можуть вплинути на: зниження прибутку, що в умовах розрахунку за кредитом є вкрай несприятливим; на зростання цін, на продукт, а це в свою чергу призводить до втрати одного з основних конкурентних переваг. Але, розташування виробничих баз в різних регіонах та країнах дозволяє значно знизити ці ризики і охопити найбільший сегмент ринку, пропонуючи товар за конкурентними цінами [9, с. 35].

SWOT-аналіз та аналіз ризиків продукту морських плавильних печей для суден усіх типів. Аналіз ризиків проекту: з ранжируванням впливу на проект: 1-мінімальний вплив на проект; 4 – максимальний вплив на проект. Передбачаються наступні заходи для зниження ступеня ризику: 1. диверсифікація. 2. лімітовані (крім грошового) за термінами, за рівнем віддачі (встановлення мінімального рівня прибутковості проекту) і т.д. 3. Уникнення ризику – просте ухилення від певного заходу, який обтяжується надмірним (катастрофічним) ризиком. 4. Попередження ризику – не досить ефективний метод, але в деяких випадках дозволяє зменшити (уникнути) ризик в менеджменті [8, с. 72].

Очікується, що гарна робота на цьому сегменті ринку створить позитивний імідж підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал» буде додатковим плюсом в конкурентній боротьбі на ринку. За умови оптимістичного прогнозу для проекту підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал», через п'ять років очікується 50% охоплення ринку споживачів. При песимістичному прогнозі даного проекту – скорочення кількості персоналу та закриття відділень підприємства [11, с. 28].

З огляду на повоєнне відновлення України, даний вид діяльності може мати великі економічні перспективи. Виготовляючи якісну продукцію за низькими цінами, ТОВ «Ріал-мортермінал» може отримати досить велике коло споживачів продукту проекту. В даному випадку продажі будуть не прямі, а за допомогою фірм дилерів виробу [10, с. 89]. Але, найбільш реалістичний сценарій певного міксу із оптимістичного та песимістичного прогнозів.

**Висновки.** Таким чином, організаційна структура підприємства з виробництва продукції при роботі підприємства та стартовому етапі його функціонування становитиме 14 осіб: 9 штатних та 5 позаштатних працівників. За умови розширення виробництва штат працівників може бути збільшено, зокрема може бути збільшено кількість робітників, комерційників та пакувальників. До найбільш значимих ризиків за результатами SWOT-аналізу продукту проекту було віднесено ризики які впливають на: зниження прибутку, що в умовах розрахунку за кредитами є вкрай несприятливим; на зростання цін на продукцію, а це в свою чергу призводить до втрати одного з основних факторів конкурентних переваг.

За умови оптимістичного прогнозу для проекту підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал», через п'ять років очікується 50% охоплення ринку споживачів захисних чохлах для вимірювання температури морських плавильних печей та морських вогнетривких виробів і збільшення конкурентоспроможної номенклатури продукції зі збільшенням росту виробництва.

При песимістичному прогнозі даного проекту – скорочення кількості відділень, перехід до випуску продукції для споживчого ринку господарської діяльності у воєнний час, для виробництва якої можна використувати обладнання (випал'є сладжу, твердопобутових матеріалів, зворотній реінжиніринг будівельних матеріалів із виробів сміття та інше).



Таблиця 2

**Ризики продукту проєкту підприємства ТОВ «Ріал-мортермінал»**

Назва ризику	Ймовірність виникнення	Вплив на проєкт	Оцінка
<b>Ринкові ризики</b>			
Кон'юнктурний ризик: – ризик, пов'язаний коливаннями ринкової кон'юнктури або положенням на окремих ринках певної галузі; – ризик втрат у зв'язку з нестійким станом економіки регіону; – ризик, пов'язаний зі зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; – переорієнтація економіки; – виснаження ресурсів конкретного виду; – зміна попиту на ринках.	низька	Зниження попиту Падіння продажів або зниження цін Зниження прибутку і конкурентоспроможності через зростання цін на даний продукт	4
Ринкові ризики: – коливання цін на сировину і кінцевий продукт; – коливання валютних курсів.	висока	Падіння продажу. Підвищення ціни на наш продукт. Як наслідок – зниження прибутку і конкурентоспроможності	4
Ризики від агресивної політики конкурентів: – поява альтернативного продукту; – зниження цін конкурентів; – збільшення виробництва у конкурентів.	середня	Зниження попиту Зниження цін Падіння продажу	2
<b>Виробничі технічні ризики</b>			
Техніко-технологічні ризики: – надійність обладнання; – передбачуваність виробничих процесів і технологій.	низька	Зрив домовленостей з замовниками через невиконання обумовлених в договорах термінів. Як наслідок – відмова від нашої продукції, створення надлишків на підприємстві.	2

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

**SWOT-аналіз просування продукції на ринок**

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Strengths (властивості проєкту, що дають переваги перед конкурентами в галузі)	Weaknesses (властивості, що послаблюють проєкт)
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відносно невеликі початкові капіталовкладення.</li> <li>– Низька собівартість.</li> <li>– Швидка обробка замовлень.</li> <li>– Висока якість продукції.</li> <li>– Використання сучасних процесних інновацій, які сприяють зростанню якості продукту і зниження собівартості.</li> <li>– Патент на технологію.</li> <li>– Компетентність керуючого персоналу – фахівців.</li> <li>Багаторічний досвід роботи в галузі, наявність наукових розробок.</li> <li>– Можливості збільшення номенклатури товару, що випускається без великих витрат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мало оборотних коштів.</li> <li>– Слабкий імідж продукції.</li> <li>– Відсутність репутації у даного підприємства.</li> </ul>
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunities (зовнішні ймовірні фактори, що дають додаткові можливості з досягнення мети)</li> <li>– Здатність швидко перебудовуватися в динамічно розвивається зовнішньому середовищі.</li> <li>– Вихід на міжнародний рівень.</li> <li>– Використання новітніх інноваційних технологій.</li> <li>– Захоплення суміжних сегментів ринку.</li> <li>– Вигідне географічне положення.</li> <li>– Відмінні перспективи розвитку ринків збуту.</li> <li>– Наявність добре розвинутої логістичної інфраструктури та виробничих потужностей.</li> <li>– Зниження торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Threats (зовнішні ймовірні фактори, які можуть ускладнити досягнення мети)</li> <li>– Неприятлива зміна курсів іноземних валют і торгової політики деяких держав експортерів.</li> <li>– Погіршення економічної ситуації в галузях застосування судових печей.</li> <li>– Поява на ринку товарів – замінників, які забезпечують краще поєднання ціна-корисність до захисних чохлах.</li> <li>– Зростаюче конкурентний тиск з боку вже існуючих підприємств.</li> <li>– Незаплановане підвищення цін на ресурси для виробництва.</li> <li>– Політичні та адміністративні рубежі, що обмежують масштаб діяльності підприємства.</li> </ul>

Джерело: сформовано авторами

**Список використаних джерел:**

1. Буркинський Б.В., Нікішина О.В. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика. Одеса : НАН України, ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2023. 267 с.
2. Danchuk V.D., Alkema V.G., Sevostianova A.V., Bakulich O.O. Wheel working system in a team: relationship between different personnel in a marine project. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020. No. 4 (35). P. 277–286. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222093>
3. Guo X., Chmutova I., Kryvobok K., Lozova T. The Race for Global Leadership and its Risks for World Instability: Technologies of Controlling and Mitigation. *Research Journal in Advanced Humanities*. 2024. No. 5(1). DOI: <https://doi.org/10.58256/5wzf9y485>.
4. Лльченко С.В., Грищенко В.Ф., Грищенко І.В. Основні принципи інтеграційної взаємодії сегментів ринку морських вантажних перевезень у період післявоєнного відновлення України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1(81). С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-5>
5. Крамський С.О., Захарченко О.В. Організаційна модель управління етапами реалізації програм інфраструктурних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. Київ : КНУБАб 2022. № 52. С. 28–34.
6. Kolodinskyi S.B., Hutsaliuk O.M. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2022. Vol. 15. P. 46–55.
7. Kolodinskyi S.B., Zakharchenko O.V. Directions of Increasing the Level of Economic Security of Enterprises Under the Influence of Digitalization. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 6(64). С. 33–39.
8. Kramskyi 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.
9. Kramskyi S., Kolodinskyi S., Zakharchenko O. 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»*. 2023. № 10(3). P. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2023.33>.
10. Lysyuk V.M. Mechanisms of implementation of the policy of selective regulation of commodity markets in the post-war period. *Economic innovations*. Odessa : IMPEER of NASU, 2023. № 1 (86). P. 84–96. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1\(86\).84-96](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1(86).84-96)
11. Нікольський В.В. Концептуальні основи управління портфелями проєктів і програм на прикладі морської індустрії. *Управління розвитком складних систем*. Київ : КНУБАб, 2019. № 39. С. 25–31.

**References:**

1. Burkynskyi B. V., Nikishyna O. V. (2023) *Selective regulation of the development of commodity markets: theory and practice*. Odessa: SO IMEER of NASU. 267 p.
2. Danchuk V. D., Alkema V. G., Sevostianova A. V., Bakulich O. O. (2020) Wheel working system in a team: relationship between different personnel in a marine project. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, no. 4 (35), pp. 277–286. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222093>
3. Guo X., Chmutova I., Kryvobok K., Lozova T. (2024) The Race for Global Leadership and its Risks for World Instability: Technologies of Controlling and Mitigation. *Research Journal in Advanced Humanities*, no. 5(1). DOI: <https://doi.org/10.58256/5wzf9y485>
4. Ilchenko S. V., Hryshchenko V. F., Hryshchenko I. V. (2023) The main principles of the integration interaction of the segments of the sea cargo transportation market during the post-war reconstruction of Ukraine. *Scientific View: Economics and Management*, no. 1(81), pp. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-5>
5. Kramskyi S. O., Zakharchenko O. V. (2022) Organization model of managing the stages of implementation of the infrastructures project and program. *Management of Development of Complex Systems*, no. 52, pp. 28–34. DOI: <https://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.28-34>
6. Kolodinskyi S. B., Hutsaliuk O. M. (2022) Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and supply chain management*, vol. 15, pp. 46–55.
7. Kolodinskyi S. B., Zakharchenko O. V. (2022) Directions of Increasing the Level of Economic Security of Enterprises Under the Influence of Digitalization. *Economics: time realities. Scientific journal*, no. 6 (64), pp. 33–39.
8. Kramskyi 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.
9. Kramskyi S., 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>
10. Lysyuk V. M. (2023) Mechanisms of implementation of the policy of selective regulation of commodity markets in the post-war period. *Economic innovations*. Odessa: IMPEER of NASU, no. 1 (86), pp. 84–96. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1\(86\).84-96](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1(86).84-96)
11. Nikolskyi V. V. (2019) Conceptual basis of management by portfolio of projects and programs on the example of the maritime industry. *Management of development of complex systems*, no. 39, pp. 25–31. DOI: <https://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340635>