



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94>
УДК 005.003

Микола Бойченко

НТУ «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-9874-3085>

Алла Дудник

НТУ «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-7921-2548>

Микола Бояркін

НТУ «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0006-7491-2784>

ПРОЄКТУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розглянуто особливості управління зовнішньоекономічними бізнес-операціями із застосуванням методів проектного менеджменту. Визначено особливості управлінських рішень, що ухвалюються в умовах обмеженого доступу до зовнішніх ринків і зростання ризиків перевезень товарів всередині країни внаслідок воєнних дій, що тривають. Розглянуто особливості української та європейської транспортної інфраструктури, можливості її використання в мультимодальних перевезеннях, проаналізовано виклики, з якими стикаються експортери українських товарів під час переміщення вантажів через митний кордон країни. Розглянуто динаміку перевезень вантажів основними видами транспорту всередині країни, представлено структуру експорту та імпорту основних груп товарів у 2023 р., зіставлено переміщення товарів у 2022–2023 рр. через український кордон. З урахуванням ризиків, що постають перед українськими фірмами-експортерами та імпортерами, у статті запропоновано під час проектування бізнес-операцій застосовувати модифіковану авторами методологію проектного менеджменту, відому як модель зрілості процесу проектного управління, яка дає змогу поєднати переваги основних підходів до проектного менеджменту з можливостями оперативного реагування керівництва фірм на зміну умов доставки вантажів. Пропонована модель проектування зовнішньоекономічних бізнес-операцій дає змогу контролювати рівень витрат на виконання операції, залученість необхідних людських ресурсів, дотримання часу поставок, рівень ризику під час виконання операцій.

Ключові слова: проектний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, бізнес-операції, міжнародна торгівля.

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє вирішальну роль у забезпеченні країни національним багатством, оскільки саме доступ до зовнішніх ринків сировини та збуту товарів/послуг є передумовою для прискореного розвитку як економік окремих країн, так і активізації ділової діяльності на мікрорівні. Традиційно зовнішньоекономічну діяльність розглядають як операційну, тобто таку, що спрямована на постійне удосконалення експортно-імпортних ділових операцій фірми протягом тривалого періоду часу. Натомість визнання зовнішньоекономічної діяльності «проектною» наголошує на тимчасовому характері відповідних управлінських дій, вимагає унікальних і нестандартних рішень. Воєнні дії ускладнили доступ до багатьох закордонних ринків як внаслідок окупації частини території нашої держави росією (а отже, розірвання господарських зв'язків з країною-агресором та її союзниками, знищення експортної інфраструктури, повітряних атак на промислові та цивільні об'єкти), так і через спроби заблокувати західний кордон України з боку країн-партнерів (найбільш успішною акцією можна вважати перекриття автомобільних і залізничних пунктів пропуску радикалізованими протестувальниками з-поміж польських фермерів). Очевидно, що в сукупності описані вище фактори спричиняють невиконання зовнішньоекономічних контрактів, збільшення часу доставки вантажів, зростання ціни продуктів та сировини, а зрештою – підвищення вимог щодо страхування зовнішньоекономічних контрактів або взагалі небажання надавати страхові гарантії страхувальниками через високі ризики. Кризові умови в національній економіці (скорочення споживчого попиту, втрата виробничих потужностей, зокрема й енергетичних, дефіцит сальдо зовнішньої торгівлі, скорочення чисельності працездатного населення на тлі гендерних дисбалансів та зменшення народжуваності) об'єктивно призводять до послаблення національної валюти, що загалом мало би справляти позитивний ефект на експортерів. Проте цей позитивний ефект від контрольованої девальвації гривні нівелюється тими ускладненнями в доступі до закордонних ринків, про які було згадано вище. Отже, вразливість експортної інфраструктури та висока ймовірність виникнення ризиків під час здійснення зовнішньоекономічних операцій змушують керівництво фірм розглядати зовнішньоекономічну діяльність як різновид проектної, що складається з певної сукупності операцій, причому такі операції потребують застосування підходів проектного менеджменту, принаймні до налагодження стабільних маршрутів постачання. У цій статті розглянуто особливості застосування українськими фірмами підходів до проектного менеджменту для забезпечення надійних маршрутів постачань, що дає змогу керувати обсягами експортно-імпортних операцій.

Питанням проектування та управління бізнес-операціями із зовнішньоекономічної діяльності присвячено значну кількість публікацій саме українських авторів, що можна пояснити високим рівнем відкритості національної економіки та традиційно високим внеском доходів від експортної діяльності у створення національного багатства.

Закордонні дослідники також аналізують вплив російсько-української війни на міжнародну торгівлю, вплив воєнного конфлікту на світову кон'юнктуру продовольчих цін, ризики для безпеки багатьох країн, характер обмежень у міжнародній торгівлі¹; економічні наслідки війни для міжнародної торгівлі між різними країнами, зокрема наслідки скорочення поставок на європейський ринок нафтопродуктів та природного газу².

Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану, зокрема повноваження Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, основні нормативно-правові акти, що, зокрема, встановлюють обмеження на здійснення експортно-імпортних та валютообмінних операцій, розглянули Світлана Скрипник, Оксана Процевят і Олена Воронова³. Проаналізувавши показники експортно-імпортних операцій, дослідниці роблять висновок про необхідність пошуку таких інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, які б зберігали

¹ Joseph W. Glauber, David Laborde, and Abdullah Mamun, "From bad to worse: How Russia-Ukraine war-related export restrictions exacerbate global food insecurity," in *The Russia-Ukraine Conflict and Global Food Security*, eds. Joseph Glauber and David Laborde, Section Three, Chapter 18, 2023, 92–96, https://doi.org/10.2499/9780896294394_18.

² Zsolt Darvas and Catarina Martins, "The Impact of the Ukraine Crisis on International Trade," *Bruegel Working Paper* 20 (2022).

³ Світлана Скрипник, Оксана Процевят, Олена Воронова, «Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану», *Економіка та суспільство* 38 (2022), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.

дієвість в умовах динамічного та безпрецедентного занепаду національної економіки, що триває після початку повномасштабних воєнних дій. Поняття результативності зовнішньоекономічної діяльності, а саме виділення етапів оцінювання, групування показників (абсолютних, відносних, структурних та ефективності), систематизацію цільових показників оцінювання результативності управління імпортною діяльністю фірми, досліджували Ольга Мельник, Христина Передало та Юліана Горошко⁴. Вікторія Мирончук, Микола Матвеев і Наталія Голомша⁵ провели аналіз урядових рішень, спрямованих на оптимізацію митних процедур після запровадження воєнного стану. Проте основну увагу було зосереджено на проблемах розмитнення автомобілів, у тому числі з електричними двигунами, що навряд чи повністю відображає весь спектр митних процедур забезпечення зовнішньоекономічної діяльності українського бізнесу в умовах війни.

Метою статті є дослідження організаційно-економічних підходів до проектування зовнішньоекономічних бізнес-операцій в умовах воєнного часу.

Завданнями цієї статті є: 1) дослідження динаміки обсягів перевезень через митний кордон України після початку воєнних дій у 2022 р.; 2) розроблення рекомендацій стосовно проектування зовнішньоекономічних бізнес-операцій українських фірм.

Початок повномасштабних воєнних дій супроводжувався у 2022 р. зупинкою та руйнуванням значної кількості українських підприємств, а також скороченням обсягів доставки вантажів (у березні 2022 р. скорочення обсягів перевезень становило 50 % проти аналогічного періоду попереднього року). Скорочення в європейських транспортних перевезеннях у першій половині 2022 р. відбувалося, незважаючи на зростання попиту на нові транспортні потужності (на 42 % порівняно з першим кварталом 2021 р.)⁶. Період 2022 року характеризувався найбільшим загостренням кризи зовнішньоекономічної діяльності та відповідних обсягів перевезень (рис. 1). До початку повномасштабної війни залізничним транспортом у нашій країні перевозили до 65 % усіх вантажів⁷. За окремими експертними оцінками, які, напевно, є приблизними, сума завданих транспортній інфраструктурі збитків (руйнування 311 мостів (з них 41 залізничний), 24,8 тис. км доріг, 6,3 тис. км залізничної колії) становить 35–40 млрд доларів США⁸.

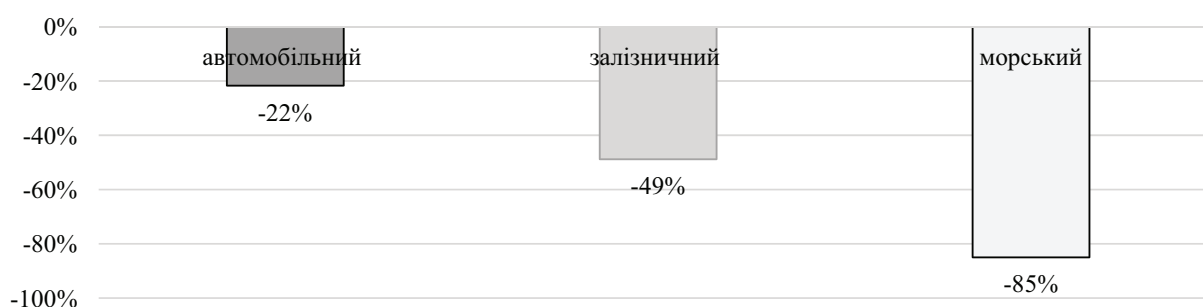


Рис. 1. Скорочення обсягів перевезень різними видами транспорту у березні – серпні 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2021 р.

Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих матеріалів⁹

⁴ Ольга Мельник, Христина Передало, Юліана Горошко, «Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників», *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* 2 (2021): 72–81, <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072>.

⁵ Вікторія Мирончук, Микола Матвеев, Наталія Голомша, «Митні процедури забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни», *Економіка та суспільство* 39 (2022), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-43>.

⁶ Андрій Мокряков, «Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози», *Logist.FM*, 7 грудня 2022, <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzen-ta-prognozi>.

⁷ «Ринок вантажних перевезень у 2022 році», 23 січня 2023, <https://trademaster.ua/articles/313620>.

⁸ Там само.

⁹ «Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни», ЕВА – Європейська Бізнес Асоціація, 23 травня 2022, <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/>.

Автомобільні маршрути в загальному випадку можна розглядати як зорієнтовані водночас на доступ до країн Центральної Європи і до дунайських портів, як українських, так і румунських та молдовського Джурджулешти. Вузьким місцем залишається маршрут через Дністровсько-Царградське гирло – через збудований у 1950-ті роки автомобільно-залізничний міст, що має обмежену здатність щодо пропуску вантажів та вже був кілька разів суттєво пошкоджений. Інший альтернативний маршрут пролягає через молдовську територію – йдеться про екстериторіальну дорогу в районі молдовського села Паланка та Нижньодністровського національного природного парку. Частка повітряного транспорту в зовнішньоекономічних перевезеннях була відносно незначною, а нині цей вид транспорту взагалі не використовується через високі ризики.

На рис. 1 не наведено даних про авіаційний транспорт (тут скорочення перевезень цивільних вантажів було 100 %) та про річковий транспорт. Через окупацію ворогом півдня країни та знищення Каховської ГЕС відбулося стрімке падіння обсягів перевезень вантажів по Дніпру з одночасним нарощуванням обсягів перевезень по Дунаю. Дунайське пароплавання, що після югославських воєн перебувало в стані перманентної кризи, отримало друге дихання завдяки переорієнтації частини експорту зерна на порт Констанци, а також до Угорщини та Словаччини насамперед завдяки використанню потужностей Ізмайльського порту, зокрема сервісу барж для доставки контейнерних вантажів. У 2023 р. українські порти Дунайського кластера сумарно обробили 30 млн тонн експортно-імпортних вантажів, що значно перевищило обсяги аналогічних довоєнних перевезень Дніпром (2021 р. – 14,4 млн тонн)¹⁰. Якщо до 24 лютого 2022 р. 75 % вантажних перевезень на виконання зовнішньоекономічних угод здійснювалися через морські порти, то їх блокування у 2022–2023 рр., яке частково діє дотепер, суттєво змінило цю ситуацію. Внаслідок воєнних дій відбувся перерозподіл на користь автомобільного та залізничного транспорту, причому далася взнаки нерозвинута та відстала інфраструктура. На залізницях обмеженням стала як нестандартна ширина колії (1520 мм проти 1435 мм), що зумовлює необхідність зміни колісних пар або перевантаження вантажів на кордоні, так і відсутність контейнерних перевезень з України в напрямку Гдині та Констанци – найближчих торговельних портів на Балтійському та Чорному морях, відповідно наявність лише однієї частково електрифікованої гілки від Одеси до Ізмаїлу, а також обмежені можливості мультимодальних перевезень та обробки вантажів у портах Ізмаїл та Рені, що обслуговують маршрути до румунського морського порту Констанца. Ще однією особливістю європейської логістики на відміну від України є те, що залізничний транспорт виконує допоміжні функції (на нього в країнах ЄС припадає від 15 до 35 % обсягів перевезень вантажів), а основну частину вантажів перевозять автомобільним і водним транспортом, зокрема з використанням внутрішніх водних шляхів. Наслідком такої «допоміжної» ролі є значно менша вантажопідйомність вагонів, менша пропускна здатність колій, а також більша орієнтованість залізниць на контейнерні перевезення. Для логістичних фірм це створює додаткові ризики нагромадження вантажів на прикордонних переходах, оскільки навіть за умови передачі 1910 вагонів за добу через залізничні стики це становило лише 55,8 % від планової потужності внаслідок перелічених вище причин¹¹.

Автомобільні транспортні перевезення стикаються з проблемою нестачі швидкісних автомагістралей як всередині країни, так і в західному напрямку, недостатньої кількості прикордонних вантажних терміналів та з обмеженою пропускною здатністю контрольно-перепускних пунктів на західному кордоні, що стало особливо помітним під час акцій з блокування автомобільних перевізників у Польщі, коли не вдалося швидко переорієнтувати транспортні потоки на південний напрямок – до Словаччини, Угорщини та Румунії. До того ж логістичні компанії виявилися неготовими до оперативної зміни напрямків руху вантажів, орієнтуючись на ті міжнародні переходи, які вже використовувалися впродовж тривалого часу та мають налагоджену інфраструктуру і, відповідно, великий обсяг перевезень.

¹⁰ Андрій Муравський, «Дніпро на паузі: Що відбувається з річковими перевезеннями під час війни», Центр транспортних стратегій, 4 березня 2024, https://cfts.org.ua/articles/dnipro_na_pauzi_scho_vidbuvaetsya_z_richkovimi_perevezennyami_pid_chas_viyuni_2023/140424.

¹¹ «Ринок вантажних перевезень у 2022 році», 23 січня 2023, <https://trademaster.ua/articles/313620>.

До того ж пропускні спроможності зазначених європейських портів «дунайського напрямку» (Констанци, Трієста) використовувалися повною мірою, а отже, додаткові вантажні потоки збільшили навантаження на інфраструктуру. Наприклад, у Констанці критичним є навантаження митної служби, а контейнерний термінал світового оператора DP World у цьому ж порту був перенавантажений на 80 %, а черги з барж з українським зерном на розвантаження з боку Дунаю сягають 600 одиниць, що змушені очікувати на розвантаження протягом 30–40 днів¹².

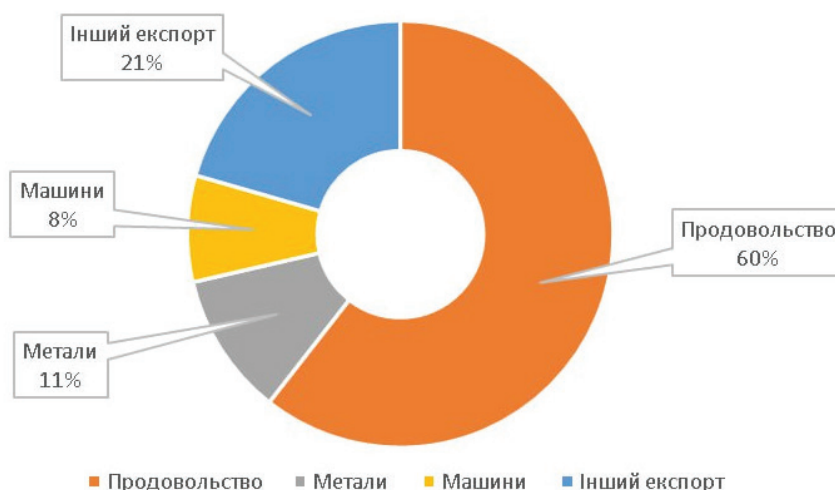


Рис. 2. Експорт товарів у 2023 р.

Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих матеріалів¹³

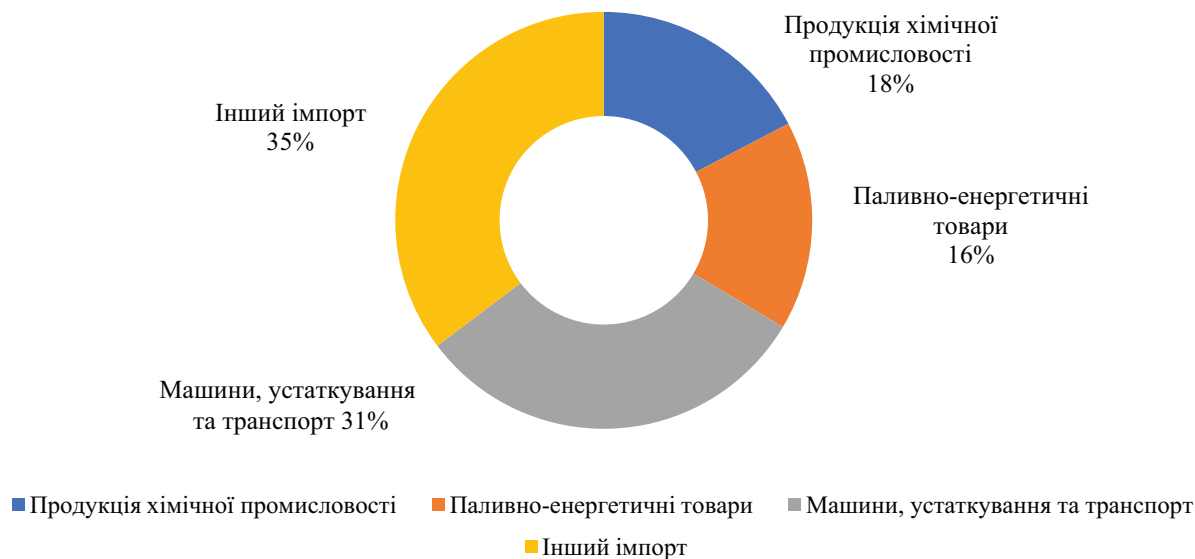


Рис. 3. Імпорт товарів у 2023 р.

Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих матеріалів¹⁴

¹² «Якщо на Дунай повернеться експортний потік з України, нова якірна стоянка стане рятівним колом – УДП», Agravery: Аграрне інформаційне агентство, 22 травня 2024, <https://agravery.com/uk/posts/show/akso-na-dunaj-povernetsa-eksportnij-potik-z-ukraini-nova-akirna-stoanka-stane-rativnim-kolom-udp>.

¹³ Державна митна служба, «Відкриті дані. Бізнес-розвідка», 31 липня 2023, <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.

¹⁴ Державна митна служба, «Відкриті дані. Бізнес-розвідка», 31 липня 2023, <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.

Це створює загрозу планам Українського Дунайського пароплавства щомісячно доставляти до Констанци 200–250 тис. тонн української агропродукції. Що ж до навігації по річках Дніпро та Південний Буг, то тут як зовнішньоекономічні, так і внутрішні вантажні перевезення фактично призупинені, оскільки нижня течія Дніпра, як і Дніпровсько-Бузький лиман, перебувають під вогневим контролем ворога і фактично є лінією фронту.

Переорієнтація вантажних потоків дала змогу стабілізувати обсяги зовнішньої торгівлі товарами та уповільнити темпи падіння у 2022 р., а у 2023 р. обсяги експорту почали зростати, хоча відбулася зміна його структури на користь продовольчої продукції (див. рис. 2). Основними експортними товарами у 2023 р. були продовольчі (продукція сільського господарства) та метали (11 %), тоді як імпорт переважно складався з машин, устаткування та транспорту (31 %), продукції хімічної промисловості (17 %), паливно-енергетичних товарів та ін. (див. рис. 3).

Обсяги транскордонних перевезень вантажів доцільно проаналізувати за кількістю пропущених через український кордон транспортних засобів, порівнявши дані 2022 та 2023 рр. за аналогічні періоди часу. Найпомітніше зростання кількості транспортних засобів відбулося на польському напрямку (4,66 млн од. проти 4,40 млн од. роком раніше), румунському (на 320 тис. од. більше). Зростання на молдовському напрямку (на 60 тис. од.) було менш помітним, у Словаччині кількість транспортних засобів не зазнала змін, а на угорському напрямку кількість пропущених автомобілів скоротилася (див. нижче рис. 4).

Кількість пропущених транспортних засобів через морські пункти пропуску навіть після припинення терміну дії так званої «зернової угоди» та розблокування морських шляхів у Чорному морі у 2023 р. майже досягла показників 2022 р. (0,03 млн од. проти 0,04 млн од.)¹⁵.

Завдяки цьому обсяги міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією вдалося частково відновити (без урахування втрат на тимчасово окупованій території та в зоні бойових дій). Що ж до продукції гірничо-металургійного комплексу, то відбулося скорочення поставок, спричинене як втратою великих виробничих потужностей (Маріупольського металургійного комбінату імені Ілліча та «Азовсталі»), так і дефіцитом коксівного вугілля, електроенергії та робочої сили. У таблиці показано динаміку обсягів товарів, що переміщувалися через український кордон у 2022 та 2023 рр. Зростання вантажопотоків на польській ділянці кордону впродовж 2022–2023 рр. сягнуло 2,33 млн тонн, а на румунській ділянці – 1,51 млн тонн. Зменшення обсягів перевезень на угорському напрямку зумовлене політичними причинами та тривалим напруженням у двосторонніх відносинах між двома країнами. Перевезення до Молдови скоротилися через зупинку переміщення вантажів через територію тимчасово неконтрольованого офіційною владою придністровського регіону та відсутність альтернативних маршрутів залізничного сполучення з цією країною. Аналогічні, пов'язані з прикордонною транзитною інфраструктурою, причини пояснюють той факт, що приріст товарних перевезень через українсько-словацький кордон становив лише 0,14 млн тонн упродовж аналізованого періоду (див. таблицю).

Таблиця

Переміщення товарів через митний кордон України у 2022–2023 рр., млн тонн

№	Країна	Січень – грудень 2022 р.	Січень – грудень 2023 р.
1	Польща	30,19	32,52
2	Словаччина	15,04	15,18
3	Угорщина	6,09	5,87
4	Румунія	9,04	10,55
5	російська федерація	3,03	0
6	Молдова	7,55	5,81

¹⁵ Державна митна служба, «Відкриті дані. Бізнес-розвідка», 31 липня 2023, <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.

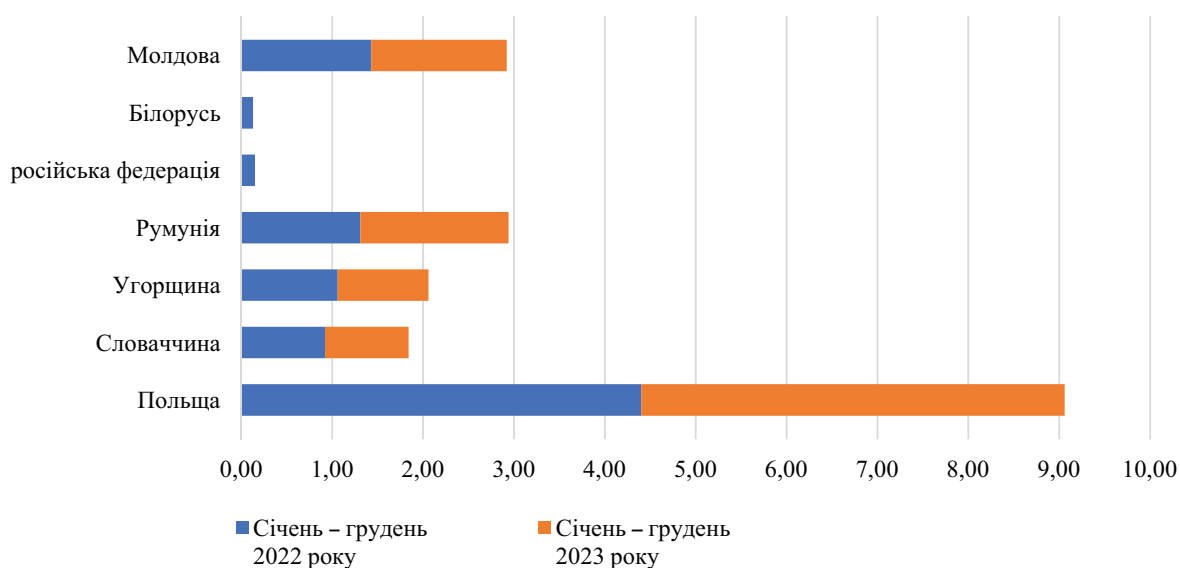


Рис. 4. Кількість пропущених через митний кордон України транспортних засобів, млн од.

Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованих матеріалів¹⁶

У нинішніх умовах діяльності логістичних фірм доцільним є використання проектних підходів до пошуку варіантів постачання товарів на зовнішні ринки, а також вивчення можливостей мультимодальних перевезень, оцінювання ризиків. Розглядаючи управління зовнішньоекономічними бізнес-операціями з точки зору проектного менеджменту, алгоритм роботи керівника можна описати за допомогою модифікованої моделі (PM)2. Розроблена та рекомендована Європейською Комісією методологія (PM)2, або «модель зрілості процесу проектного управління» (*PMPM – Project Management Process Maturity Model*), мала на меті інтегрувати всі попередні практики менеджменту проектів, врахувати особливості бізнес-процесів і досвід управління проектами в країнах Європи та США задля підвищення ефективності. Зазначена методологія базується на загальних функціях управління та близька до етапів управлінського циклу В. Е. Демінга (див. рис. 5). Керівникам фірм, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, під час проектування бізнес-операцій потрібно приділяти увагу оцінюванню масштабу угоди, налагодженню комунікаційних каналів та інтегруванню залучених до реалізації угоди учасників, визначенню планових витрат та контролюванню їх виконання, залученню необхідних людських ресурсів, а також оцінюванню ризиків бізнес-операцій.

В умовах, що склалися після 2022 р., потрібно приділяти увагу забезпеченню мультимодальності перевезень, що означає суміщення вантажопотоку для автомобільного, водного та залізничного транспорту, з урахуванням можливих затримок у часі, наявності альтернативних маршрутів, страхування ризиків втрат та затримок вантажів, а також мінімізацію ризиків, зумовлених людським чинником (наприклад, ситуацій, коли недоброчесні водії залишають транспортні засоби за кордоном). Проектування має допомогти керівникові тримати ситуацію на контролі на етапі виконання контракту, за потреби вносячи зміни до бізнес-операцій (у цій статті як такі бізнес-операції розглядаємо міжнародну логістику, спрямовану на експорт та імпорт продукції українськими фірмами), повертаючись на етап планування пропонованої моделі (PM)2 у випадку, коли потрібно оперативного реагувати на зміну ситуації на основних логістичних маршрутах міжнародних перевезень, з паралельною оцінкою витрат на використання альтернативних шляхів або видів транспорту. Залежно від масштабів діяльності фірм та обсягів перевезень такі проектні групи можуть складатися з керівника та одного-двох профільних фахівців або з функціонального керівника та робочої групи з менеджерів-логістів.

¹⁶ Державна митна служба, «Відкриті дані. Бізнес-розвідка», 31 липня 2023, <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.



Рис. 5. Модифікована модель зрілості процесу проектного управління (PM)2

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Національна економічна система, за всієї її складності, має значні можливості до адаптації завдяки наявності ринкових механізмів і динамічному характеру еволюції суб'єктів господарювання, що формують її мікрорівень та відповідають за реалізацію завдань міжнародної торгівлі. Запорукою виживання українського суспільства в широкому сенсі є економічна активність, а запорукою економічної активності є доступ до зовнішніх ринків, відкритість економіки та максимальне використання можливостей зовнішньоекономічних бізнес-операцій, що може бути досягнуто лише завдяки інтеграції нашої країни до Європейського Союзу. Проте, навіть за найоптимістичнішого сценарію, така інтеграція відбудеться в середньостроковій перспективі. У короткостроковій же перспективі потрібно забезпечити життєздатність національної економіки завдяки стабілізації та за можливості – нарощуванню обсягів експортної діяльності українських фірм, залученню прямих іноземних інвестицій, удосконаленню системи судочинства та боротьби з корупцією, забезпеченню захисту прав власності, тобто гарантувати безпекові потреби суспільства з боку держави. Для стабілізації обсягів експортних надходжень Україні потрібно інтегрувати національну транспортно-логістичну мережу до загальноєвропейської на макрорівні, а на мікрорівні забезпечувати гнучкість проектування бізнес-процесів з можливістю оперативної реакції на виникнення загроз транспортуванню вантажопотоків тими чи іншими маршрутами або видами транспорту як в Україні, так і за її межами. Такі загрози можуть виникати через блокування прикордонних переходів, страйки на транспорті, політичну напруженість, початок воєнних дій або завдання ударів із критичним руйнуванням об'єктів цивільної транспортної та енергетичної інфраструктури.

Список використаної літератури

- Аграрне інформаційне агентство. «Якщо на Дунай повернеться експортний потік з України, нова якірна стоянка стане рятівним колом – УДП». Agravery: Аграрне інформаційне агентство, 22 травня 2024. <https://agravery.com/uk/posts/show/akso-na-dunaj-povernetsa-eksportnij-potik-z-ukraini-nova-akirna-stoanka-stane-rativnim-kolom-udp>.
- Державна митна служба. «Відкриті дані. Бізнес-розвідка». 31 липня 2023. <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.
- Європейська Бізнес Асоціація. «Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни». ЕВА, 23 травня 2022. <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/>.
- Мельник, Ольга, Христина Передало, Юліана Горошко. «Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* 2 (2021): 72–81. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072>.
- Мирончук, Вікторія, Микола Магвєєв, Наталія Голомша. «Митні процедури забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни». *Економіка та суспільство* 39 (2022). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-43>.
- Мокряков, Андрій. «Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози». Logist.FM, 7 грудня 2022. <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzen-ta-proгнози>.
- Муравський, Андрій. «Дніпро на паузі: Що відбувається з річковими перевезеннями під час війни». Центр транспортних стратегій, 4 березня 2024. https://cfts.org.ua/articles/dnipro_na_pauzi_scho_vidbuvaetsya_z_richkovimi_perevezennyami_pid_chas_viyuni_2023/140424.
- Скрипник, Світлана, Оксана Процевят, Олена Воронова. «Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану». *Економіка та суспільство* 38 (2022). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.
- Darvas, Zsolt, and Catarina Martins. “The Impact of the Ukraine Crisis on International Trade.” *Bruegel Working Paper* 20 (2022).
- Glauber, Joseph W., David Laborde, and Abdullah Mamun, “From bad to worse: How Russia-Ukraine war-related export restrictions exacerbate global food insecurity.” In *The Russia-Ukraine Conflict and Global Food Security*, edited by Joseph Glauber and David Laborde. Section Three. Chapter 18, 92–96. Washington, DC: International Food Policy Research Institute, 2023. https://doi.org/10.2499/9780896294394_18.
- Trade Master Group. «Ринок вантажних перевезень у 2022 році». 23 січня 2023. <https://trademaster.ua/articles/313620>.

Bibliography

- Agravery. “Iakshcho na Dunai povernetsia eksportnyi potik z Ukrainy, nova iakirna stoianka stane riativnym kolom – UDP” [“If the export flow from Ukraine returns to the Danube, the new anchorage will become a lifeline – UDP”]. Agravery, May 22, 2024. <https://agravery.com/uk/posts/show/akso-na-dunaj-povernetsa-eksportnij-potik-z-ukraini-nova-akirna-stoanka-stane-rativnim-kolom-udp> [in Ukrainian].
- Darvas, Zsolt, and Catarina Martins. “The Impact of the Ukraine Crisis on International Trade.” *Bruegel Working Paper* 20 (2022).
- EBA – European Business Association. “Lohistyka ta mizhnarodna torhivlia v Ukraini v umovakh viiny” [“Logistics and international trade in Ukraine under conditions of the war”]. EBA – European Business Association, May 23, 2022. <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/> [in Ukrainian].
- Glauber, Joseph W., David Laborde, and Abdullah Mamun, “From bad to worse: How Russia-Ukraine war-related export restrictions exacerbate global food insecurity.” In *The Russia-Ukraine Conflict and Global Food Security*, edited by Joseph Glauber and David Laborde. Section Three. Chapter 18, 92–96. Washington, DC: International Food Policy Research Institute, 2023. https://doi.org/10.2499/9780896294394_18.
- Melnyk, Olena, Khrystyna Peredalo, and Yuliana Horoshko. “Assessing the Effectiveness of Foreign Economic Activities Management on the Basis of Target Indicators.” *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the Stages of Formation and Problems of Development* 2 (2021): 72–81. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072> [in Ukrainian].

- Mokriakov, Andrii. “Rynok vantazhnykh perevezen v Ukraini: rezultaty ostannikh doslidzhen ta prohnozy” [“The Freight Transport Market in Ukraine: Results of Recent Research and Forecasts”]. Logist.FM, December 7, 2022. <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnykh-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannikh-doslidzhen-ta-prohnozi> [in Ukrainian].
- Muravsky, Andrii. “Dnipro na pauzi: Shcho vidbuvaetsia z richkovymy perevezenniamy pid chas viiny” [“Dnipro on pause: What is happening with river transport logistics during the war”]. Center of Transport Strategies, March 4, 2024. https://cfts.org.ua/articles/dnipro_na_pauzi_scho_vidbuvaetsia_z_richkovymi_perevezenniami_pid_chas_viiny_2023/140424 [in Ukrainian].
- Myronchuk, Viktoriia, Mykola Matveyev, and Nataliia Golomsha. “Customs Procedures for Ensuring Ukrainian Foreign Economic Activity in War Conditions.” *Economics and Society* 39 (2022). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-43> [in Ukrainian].
- Skrypnyk, Svitlana, Oksana Protseviat, and Olena Voronova. “Peculiarities of Regulation of Foreign Economic Activity in the Conditions of Martime.” *Economy and Society* 38 (2022). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> [in Ukrainian].
- State Customs Service of Ukraine. “Vidkryti dani. Biznes rozvidka” [“Open Data. Business Intelligence”]. July 31, 2023. <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> [in Ukrainian].
- Trade Master Group. “Rynok vantazhnykh perevezen u 2022 rotsi” [“Freight transportation market in 2022”]. January 23, 2023. <https://trademaster.ua/articles/313620> [in Ukrainian].

Mykola Boichenko

Dnipro University of Technology

Alla Dudnyk

Dnipro University of Technology

Mykola Boiarkin

Dnipro University of Technology

DESIGNING EXPORT-IMPORT OPERATIONS AND INTERNATIONAL LOGISTICS UNDER THE MARTIAL LAW CONDITIONS

Abstract

The article examines the peculiarities of managing foreign trade business operations by using project management methods. The study identifies the peculiarities of management decisions made under conditions of limited access to foreign markets and heightened risks of domestic goods transportation due to ongoing hostilities. The paper examines the characteristics of Ukrainian and European transport infrastructure and its potential for use in multimodal transportation. It also analyzes the challenges faced by exporters of Ukrainian goods when transporting goods across the country's customs. The dynamics of cargo transportation by the main modes of transport within the country were considered, the structure of export and import of the main groups of goods in 2023 was presented, and the movement of goods in 2022-2023 across the Ukrainian border was compared. Special attention is paid to the dynamics of rail, automobile, and water transportation both within Ukraine and abroad, as well as to the analysis of the reasons for such changes. Taking into account the risks faced by Ukrainian exporters and importers, the article proposes to use the project management methodology modified by the authors, known as the maturity model of the project management process, which integrates the strengths of primary project

management with the ability for rapid management responses when designing a business operation. This model enables companies to adapt and modify the terms of cargo delivery. The proposed model for designing foreign economic business operations allows for the control of costs associated with the execution of the operation, the involvement of the necessary human resources, compliance with delivery timelines, and the management of risks during the execution of operations.

Keywords: project management, foreign economic activity, business operations, international trade.

Матеріал надійшов 31 травня 2024 р.

Бойченко Микола Вікторович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка»

Boichenko Mykola – Dr.Sc. in Economics, Professor, Professor at the Department of Management, Dnipro University of Technology

ORCID ID: 0000-0002-9874-3085

E-mail: bojchenko.m.v@nmu.one

Дудник Алла Вікторівна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка»

Dudnyk Alla – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Dnipro University of Technology

ORCID ID: 0000-0001-7921-2548

E-mail: dudnik.a.v@nmu.one

Бояркін Микола Олексійович – аспірант кафедри менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка»

Boiarkin Mykola – postgraduate student at the Department of Management, Dnipro University of Technology

ORCID ID: 0009-0006-7491-2784

E-mail: boiarkin.my.o@nmu.one

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Бойченко, Микола, Алла Дудник, та Микола Бояркін. «Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану». *Empirio* 1, № 2 (2024): 84–94. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94>

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Boichenko, Mykola, Alla Dudnyk, and Mykola Boiarkin. “Designing Export-Import Operations and International Logistics under the Martial Law Conditions.” *Empirio* 1, no. 2 (2024): 84–94. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)