

20. Saura, J. R., Palos-Sanchez, P., & Rodríguez Herráez, B. (2020). Digital marketing for sustainable growth: Business models and online campaigns using sustainable strategies. *Sustainability*, 12(3), 1003.

21. Kurpierz, J. R., & Smith, K. (2020). The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(6), 1075–1093.

22. Pimonenko, T., Bilan, Y., Horák, J., Starchenko, L., & Gajda, W. (2020). Green brand of companies and greenwashing under sustainable development goals. *Sustainability*, 12(4), 1679. <https://doi.org/10.3390/su12041679>

DOI 10.33111/vz\_kneu.35.24.02.08.054.060

**УДК 629.113**

***Мінаков Віталій Михайлович***

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри машинобудування,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна  
vipmvm@ogasa.org.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-0087-503X>

***Мінакова Олена Олександрівна***

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування,  
Одеський інститут ПрАТ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Одеса,  
Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-4573-6444>  
oominakova@gmail.com

***Болокан Іван Георгійович***

старший викладач кафедри машинобудування,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-8815-6346>  
bolokan@odaba.edu.ua

***Мінаков Олексій Іванович***

Магістр.  
Одеська державна академія будівництва та архітектури, Одеса, Україна  
<https://orcid.org/0009-0002-4439-1560>  
alexminak32@gmail.com

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ**

***Vitaly Minakov***

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Mechanical Engineering  
Odesa State Academy of Construction and Architecture, Odessa, Ukraine  
vipmvm@ogasa.org.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-0087-503X>

***Olena Minakova***

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management,  
Finance and Administration  
Odesa Institute of PJSC «Interregional Academy of Management staff», Odessa, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-4573-6444>  
oominakova@gmail.com

**Ivan Bolokan**  
Senior Teacher  
Department of Mechanical Engineering  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-8815-6346>  
bolokan@odaba.edu.ua

**Oleksiy Minakov**  
M.Sc.  
Odesa State Academy of Construction and Architecture, Odessa, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0002-4439-1560>  
alexminak32@gmail.com

## MANAGEMENT OF ROAD TRANSPORT PROJECTS

**Анотація.** Автомобільний транспорт залишається одним з найбільш затребуваних видів транспорту. Він займає лідируючі місце щодо пасажиропотоку й четверте за вантажопотоком у. Важливість автомобільного транспорту є беззаперечною, про що свідчить зростання його кількості з 0,5 млрд од. до 1,15 млрд од. у світі. Управління проектами даним видом транспорту підвищує показники результативності підприємств та організацій, роботу державних та муніципальних органів влади. Найбільшу кількість одиниць автотранспорту мають підприємства сільського господарства, промисловості, трейдингу, перевозки пасажирів, транспортні тощо. Основою ефективного використання автотранспорту є якісна транспортна інфраструктура. В Україні вона включає шляхи міжнародного, національного, регіонального та місцевого сполучень. У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні, окупації частини території нашої країни стан дорожнього покриття зазнав серйозних пошкоджень або руйнувань. Про погіршення транспортної інфраструктури свідчить Індекс інфраструктури, згідно якого Україна посіла 46 місце, на що вплинули кризовий стан економіки, політична нестабільність, важкі умови функціонування бізнесу, інфраструктурне середовище тощо. Головними викликами в управлінні проектами в умовах воєнного стану стали: зростання логістичних витрат (60 %), брак кадрів (58 %), блокування вільного судноплавства (54 %), черги на прикордонних переходах (45 %), обмеження українського експорту країнами-сусідами ЄС (38 %). В рамках реалізації існуючих проектів багато підприємств зазнали суттєвих збитків, втратили клієнтів, збільшили видатки на зберігання продукції на складах, зупинили виробництво й поставку продукції на експорт, або збанкрутували й були ліквідовані. В ситуації, що склалася уряд держави має забезпечити сприятливі умови реалізації проектів через залучення внутрішніх та іноземних інвестицій, надати гарантії та страхування ризиків втрати капіталу та вантажів, сприяти формуванню та функціонуванню стратегічних універсальних транспортних хабів. Враховуючи світові тенденції підприємства мають зосередити свою увагу на управлінні та реалізації проектів автомобільного транспорту, пов'язаних з процесами автоматизації та цифровізації, розробки та впровадженню штучного інтелекту, доставки останньої милі, оптимізація та стабілізація ланцюга поставок.

**Ключові слова:** управління проектами, підприємства, автомобільний транспорт, транспортна інфраструктура, логістика

**Abstract.** Motor transport remains one of the most popular modes of transport. It takes the leading place in terms of passenger traffic and the fourth in cargo traffic. The importance of road transport is undeniable, as evidenced by the increase in its number from 0.5 billion units. up to 1.15 billion units. in the world. Project management of this type of transport increases the performance indicators of enterprises and organizations, the work of state and municipal authorities. Enterprises of agriculture, industry, trading, passenger transportation, transport, etc. have the largest number of vehicles. The basis of efficient use of vehicles is quality transport infrastructure. In Ukraine, it includes the ways of international, national, regional and local connections. In connection with the

introduction of martial law in Ukraine, the occupation of part of the territory of our country, the condition of the road surface has suffered serious damage or destruction. The deterioration of transport infrastructure is evidenced by the Infrastructure Index, according to which Ukraine took 46th place, which was influenced by the crisis state of the economy, political instability, difficult business operating conditions, infrastructure environment, etc. The main challenges in managing projects under martial law were: the growth of logistics costs (60 %), lack of personnel (58 %), blocking of free shipping (54 %), queues at border crossings (45 %), restrictions on Ukrainian exports by neighboring EU countries (38 %). As part of the implementation of existing projects, many enterprises suffered significant losses, lost customers, increased expenses for storing products in warehouses, stopped production and delivery of products for export, or went bankrupt and were liquidated. In the current situation, the state government must ensure favorable conditions for the implementation of projects through the attraction of domestic and foreign investments, provide guarantees and insurance against the risks of loss of capital and cargo, promote the formation and functioning of strategic universal transport hubs. Taking into account global trends, companies should focus their attention on the management and implementation of road transport projects related to the processes of automation and digitization, development and implementation of artificial intelligence, last-mile delivery, optimization and stabilization of the supply chain.

**Keywords:** project management, enterprises, road transport, transport infrastructure, logistics

JEL Classification M 11, R 40

**Постановка проблеми.** Автомобільний транспорт відіграє важливу роль у забезпеченні доставки вантажів і пасажирів у цілому світі, економіці країн, регіонів, міст, суб'єктів господарювання. Обсяги вантажо- й пасажиропотоків оброблених автомобільним транспортом мають сталу тенденцію. Тому беззаперечним є факт того, що найбільш домінуючим видом транспорту наразі у світі й Україні зокрема виступає саме автомобільний транспорт, особливо що стосується внутрішньо регіонального переміщення вантажів і пасажирів. Про це свідчить той факт, що автомобільний транспорт займає лідируючі місце щодо пасажиропотоку й четверте за вантажопотоком у світі, зростання його кількості з 0,5 млрд од. до 1,15 млрд од. у світі [1].

Управління проектами на автомобільному транспорті відіграє ключову роль при запуску нових маршрутів, відкритті новостворених підприємств, впровадженні нових технологій навантаження, розвантаження, транспортування вантажів, нових підходів до управління автотранспортом тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика управління проектами в наукових виданнях є поширеною, що пов'язано, у першу чергу, з необхідністю аналізу, розробок, експериментів, виробництвом та впровадженням в економіку на рівні країни, регіону, міста та суб'єкта господарювання. Як зазначає Ніценко В. С. [2] існує декілька можливих варіантів щодо управління проектами: 1) повне копіювання аналогічної моделі управління без попереднього проведення експертизи та адаптації до реальних умов локації проекту; та 2) організація й формування команди з управління проектами самостійним шляхом без врахування стороннього досвіду. Дана практика була застосована ним до питань реструктуризації бізнесу. Докладно питання методології управління проектами в проектно-орієнтованих організаціях, у т.ч. й таких що забезпечують ефективне функціонування дорожньої інфраструктури, висвітлено у роботах Івко А. В. [3, 4].

Багато науковців приділяють увагу стратегічному управлінню проектами, серед яких можна зазначити доробок: Воркут Т. А. та ін. [5], які зазначають, що реалізація стратегії на рівні управління портфелями проектів є найбільш складним процесом, про що засвідчили 70 % опитуваних керівників підприємств; Харута В. та ін. [6] рекомендують здійснювати управління стратегічним розвитком підприємств транспортної галузі шляхом реалізації програм, портфелів та проектів.

Управління проектами тісно корелює з процесами автоматизації та цифровізації на транспорті, про що у своїх дослідженнях демонструють Андрошук О. С., Меленчук В. М. та Березенський Р. В. [7, 8]. Деякі дослідники рекомендують запровадження процесів захисту інформації, у т.ч. пов'язаних з транспортними технологіями, для підвищення рівня безпеки [9].

Вагомий внесок у вирішення завдань управління проектами на підприємствах транспортної галузі зробили іноземні вчені. Так, Taghinezhad A. [10] та ін. дослідили переваги та недоліки управління проектами на будівельних підприємствах США, що стане корисним саме для фахівців даної сфери. У свою чергу, Ejiogor N. E. O. та Ovat O. E. [11] притримуються думки, що ефективне планування дорожно-будівельними проектами має виходити з контролю його реалізації на усіх стадіях. Важко не погодитися з такою тезою, оскільки Україна завжди виступає негативним прикладом такої роботи. При плануванні та реалізації проектів транспортної інфраструктури, за дослідженнями Sözüera M. та Spang K. [12], часто не дотримується термін їх реалізації та перевитрати фінансування таких проектів. Останнє також характерне й для українських проектів у даній площині.

Підсумовуючи зазначимо, що управління проектами є життєво важливим напрямком роботи на усіх щаблях державного, регіонального й муніципального управління, на рівні підприємств та організацій й заслуговує на увагу.

**Постановка завдання.** Мета статті передбачає дослідження поточного стану управління проектами підприємств та організацій, що використовують автомобільний транспорт.

**Методика дослідження.** Передбачає опрацювання й використання наукових досліджень, фактологічного матеріалу, статистичних даних та звітів міжнародних організацій з об'єкту дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Автомобільний транспорт використовується на підприємствах усіх видів економічної діяльності, у т.ч. на транспортних, сільського господарства, переробки, добувної галузі, будівництва тощо. Первинним фундаментом ефективного функціонування підприємств є реалізація інфраструктурних проектів, пов'язаних з будівництвом та обслуговуванням доріг міжнародного, національного, регіонального та місцевого значення.

За словами першої заступниці голови Комітету ВРУ з питань транспорту та інфраструктури Юлії Клименко: інфраструктура в окремих регіонах України або пошкоджена, або зазнала серйозних руйнувань, або взагалі окупована у результаті воєнних дій [13].

Згідно Інфраструктурного індексу 2023 Україна посіла 46 місце [14] (табл. 1). Найуразливішими елементами є кризовий стан економіки (50 місце у рейтингу), політична нестабільність (47 місце у рейтингу) та важкі умови функціонування бізнесу (45 місце у рейтингу).

## РОЗРАХУНКОВЕ ЗНАЧЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ІНДЕКСУ ДЛЯ УКРАЇНИ, 2023

Показники	Бали	Рейтинг
Загалом	38,0	46
Економічний стан	9,3	50
Стійкість та інновації	55,7	27
Податкове середовище	76,9	06
Легкість ведення бізнесу	41,2	45
Інфраструктурне середовище	45,0	38
Приватна участь	51,6	37
Політична стабільність	31,5	47
Протекціонізм	75,3	10
Розмір ринку	5,5	36

Джерело: Сформовано за [14].

Головними викликами для України в умовах воєнного стану стали: зростання логістичних витрат (60 %), брак кадрів (58 %), блокування вільного судноплавства (54 %), черги на прикордонних переходах (45 %), обмеження українського експорту країнами-сусідами ЄС (38 %) [13].

Одним з чинників, що гальмує розвиток проєктів транспортних підприємств і трейдерів, є ризики несвоєчасної поставки товарів, неможливість перетину кордону з іншою державою через політичні мотиви однієї з сторін, страйки працівників підприємств, фермерів на кордонах, псування продукції тощо. Так, на українсько-польському кордоні з початку страйків 67 % опитаних топ-менеджерів членських компаній Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) зауважили на проблеми перетину кордону, 36 учасників ЄБА зазнали збитків загальною сумою майже 25 млн євро. Зазначене позначилося на суттєвому зростанні логістичних витрат (не менше, ніж на половину), про що повідомили 98 % компаній. У той же час, через змушені простой на кордоні й несвоєчасну поставку продукції майже 60 % компаній втратили замовників із-за кордону, що становить 25 % на одну компанію у середньому. Дані проблеми не дозволили вести не то що розширення масштабів діяльності, а й просте відтворення на підприємствах. Таким чином, відбулося зростання логістичних витрат та зниження конкурентоспроможності, накопичення товарів на складах через відмову у продовженні контракування, а подекуди й до закриття й ліквідації підприємств [15].

Щодо підвищення рівня управління проєктами автомобільним транспортом необхідним вважається запуск й реалізації інвестиційних проєктів автомобільного шляхосполучення між Україною та ЄС, про що зазначили 66 % опитаних респондентів, будівництво в Україні стратегічних універсальних транспортних хабів — 61 % [16].

Управління проєктами в сфері дорожнього господарства має сфокусуватися на: збільшення пропускну здатності автомобільних пунктів пропуску на

кордоні (так вважають 78 % респондентів), розвиток автомобільних доріг в рамках проєкту Транс-європейської транспортної мережі TEN-T (73 %) та впровадження міжнародних стандартів у будівництві доріг — FIDIC, незалежні інженери (46 %) тощо.

За результати опитування бізнесу висловлено думку, що український уряд має відвести ключову роль питанням стабілізації та оптимізації транспортування та логістики, розблокування та вільний перетин кордонів, державні гарантії та забезпечення страхування ризиків втрати інвестицій та вантажів, модернізація, відновлення та будівництво нових дорожніх шляхів [17].

Юлія Клименко, перша заступниця голови Комітету ВРУ з питань транспорту та інфраструктури, зазначила, що фінансування будівництва та ремонт доріг у 2024–2025 рр. буде здійснюватися з рахунок державних гарантій, приватних інвестицій та запозичень, оскільки у бюджеті кошти на ці цілі не виділено [13].

Підсумовуючи перераховані виклики перед розробниками та реалізаторами проєктів у галузі автотранспорту подальший розвиток вбачається у наступних напрямках:

- цифровізації процесів логістики. Так, у 2023 р. «Укртрансбезпека» запустила проєкт щодо проведення габаритно-вагового та придорожного технічного контролю в рамках проєкту «Інспектор» [18]. Іншим прикладом можуть слугувати застосунки, які можуть бути корисними у водіїв вантажного автотранспорту: системи управління транспортом (TMS-софт), системи управління автопарком (FMS), спеціалізовані платформи менеджменту техобслуговування, телематичні системи тощо, використання яких може бути або на основі передплати (схемою SaaS) (витрати можуть коливатися від 400 дол. на місяць й вище) чи розробка власних програмних продуктів [19];

- запровадженні штучного інтелекту. Проєкти у даному напрямку мають вирішувати такі завдання: прогноз технічного стану автотранспорту (наприклад, з використанням сенсорних технологій), аналіз поведінки водіїв (за допомогою внутрішньо чи зовнішньо встановлених відеокамер); безпеки руху; безпілотні транспортні засоби (Honda, Volkswagen, Volvo, BMW, Nissan, Tesla тощо) [20] та ін.;

- доставки останньої милі [21]. Передбачає створення автомобільних вантажних підрозділів, що спрямовуватимуть товари своїм клієнтам у стислі строки. Також можлива кооперація й контракція роботи з малими підприємствами щодо виконання даного завдання;

- оптимізація та стабілізація ланцюга поставок [22, 23]. З метою посилення стійкості зв'язків між підприємствами та клієнтами розробити та імплантувати стратегічні програми управління ризиками на різних етапах поставок, бізнес-план розвитку підприємства або його підрозділів, програма реструктуризації бізнес-процесів підприємства, диверсифікувати портфель існуючих видів діяльності, постачальників тощо.

**Висновки.** Незважаючи на одну з домінуючих ролей автомобільного транспорту в економіці нашої країни, його лідерства у регіональному та локальному забезпеченні, влада недостатньо уваги приділяє реалізації інфраструктурних об'єктів, що мають на меті підвищення ефективності використання та результативності автотранспорту.

В умовах ескалації воєнного конфлікту України з росією державна підтримка перенаправлена не на вирішення соціально важливих завдань, у т.ч. проекти будівництва й реконструкції доріг, а на потреби оборонної промисловості.

В умовах дефіциту державних коштів та підтримки у реалізації проектів компанії зазнають великих фінансових втрат через блокування кордонів, розривання контрактів та втрати клієнтів через неможливість своєчасної поставки продукції або навіть її втрати. Тому на рівні уряду прийнято низку заходів щодо врегулювання даного питання через надання державних гарантій та страхування ризиків від втрати інвестицій та вантажу.

В цілому, управління проектами автомобільним транспортом у перспективі має опиратися на цифровізацію процесів логістики, запровадження штучного інтелекту, оптимізацію та стабілізацію ланцюга поставок.

### **Література**

1. Транспортна система світу. 2023. <https://geografiamozil2.jimdofree.com/головна/транспортна-система-світу/>
2. Ніценко В.С. Становлення і розвиток ринку агроконсалтингових послуг з питань реструктуризації. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України [Серія: «Економіка, аграрний менеджмент та бізнес»]*. 2010. Вип. 154. Частина 2. С. 197–203.
3. Івко А. В. Аналіз моделей спільного використання методологій в управлінні проектами проектно-орієнтованих організацій. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 38–45.
4. Івко А. В. Підходи синкретичного управління в проектах відновлення дорожньої інфраструктури. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. 2022. Вип. 3(53). С. 433–442.
5. Воркут Т. А., Павлюк Д. О., Білоног О. Є., Цимбал Н. М. Стратегічне управління портфелями проектів в підприємствах перевізників автомобільного транспорту. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. Вип. 10. С. 390–396.
6. Харута В., Маруніч В., Харута В., Григоревська М. Стратегічне управління проектами підприємств транспортної галузі. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 57–65. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65>
7. Андрощук О. С., Березенський Р. В. Вибір методу впровадження нових інформаційних технологій на автомобільному транспорті збройних сил України. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence*. 2014. No. 2(20). С. 5–11. [https://doi.org/10.33099/2311-7249/2014-0-2\(20\)-5-11](https://doi.org/10.33099/2311-7249/2014-0-2(20)-5-11)
8. Меленчук В. М., Березенський Р. В. Управління проектами/програмами/портфелями впровадження інформаційних технологій в автомобільному господарстві військових формувань. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 2. С. 5–11.
9. Луценко В. М., Прогонов Д. О. Застосування принципу формалізації опису об'єктів інформаційної діяльності для проектування систем захисту інформації. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 6(9(120)). С. 28–37. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.269030>
10. Taghinezhad A., Jafari A., Kermanshachi S., Nipa T. Construction Project Management Dimensions in Transportation Agencies: Case Study of the US Department of Transportation. *Practice Periodical on Structural Design and Construction*. 2023. Vol. 26. Is. 3. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)SC.1943-5576.0000579](https://doi.org/10.1061/(ASCE)SC.1943-5576.0000579)

11. Ejiqfor N. E. O., Ovat O. E. Determination of the Influence of Project Planning on the Performance of Road Construction Project. *International Journal of Transportation Engineering and Technology*. 2023. Vol. 9. No. 2. pp. 27–35. <https://doi.org/10.11648/j.ijtet.20230902.11>
12. Sözüera M., Spang K. The Importance of Project Management in the Planning Process of Transport Infrastructure Projects in Germany. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 119. pp. 601–610. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.067>
13. Центр транспортних стратегій. Головний економічний драйвер 2024 — зростання вантажної бази. 2023. [https://cfts.org.ua/articles/golovniy\\_ekonomichniy\\_drayver\\_2024\\_zrostannya\\_vantazhno\\_bazi\\_2006/139166](https://cfts.org.ua/articles/golovniy_ekonomichniy_drayver_2024_zrostannya_vantazhno_bazi_2006/139166)
14. CMS Legal. Infrastructure Index 2023. 2023. <https://cms.law/en/int/publication/cms-infrastructure-index-2023/the-2023-infrastructure-index-ranking>
15. Європейська Бізнес Асоціація. У 98 % опитаних компаній ЕВА зросли транспортні витрати через страйки на західному кордоні. 2024. <https://eba.com.ua/u-98-opytanykh-kompanij-eva-zrosly-transportni-vytraty-cherез-strajky-na-zahidnomu-kordoni/>
16. Кознова О. Виклики транспортного бізнесу у 2023 році: результати дослідження ЄБА. LIGA ZAKON Бізнес. 2023. [https://biz.ligazakon.net/news/223656\\_vikliki-transportnogo-bznesu-u-2023-rots-rezultati-doslidzhennya-ba](https://biz.ligazakon.net/news/223656_vikliki-transportnogo-bznesu-u-2023-rots-rezultati-doslidzhennya-ba)
17. Хаскі. Підсумки 2023 року для логістики в Україні. 2023. <https://haski.ua/blog/pidsumky-2023-roku-dlya-logistyky-v-ukrayini>
18. Скрипаль А. Цифровізація транспортної галузі: застосунок eCherha на телефоні та електронний акт під час ГВК. 2023. <https://trans.info/ua/tsifrovizatsiya-transportnoyi-galuzi-333617>
19. Гузенко С. Диджиталізація перевезень: головні виклики при оцифруванні логістики. 2023. <https://mind.ua/openmind/20257544-didzhitalizatsiya-perevezen-golovni-vikliki-pri-ocifruvanni-logistiki>
20. Кривда В. В., Єрісов М. М., Максименко М. О. Штучний інтелект у системах керування транспортними засобами. *Транспортні технології та обладнання*. 2023. С. 98–104. <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/164106/ITPTIT2023-98-104.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
21. Хаскі. Тренди логістики у 2024 році. 2023. <https://haski.ua/blog/trendy-logistyky-u-2024-roczy>
22. Чукурна О. П., Ніценко В. С., Михайлова М. В., Одиноків Р. Д. Удосконалення системи складської логістики в контексті технологій «Індустрії 4.0». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1 (27). С. 220–232.
23. Chukurna O. P., Nitsenko V. S., Hanzhurenko I. V., Honcharuk N. R. Directions of Innovative Development of Transport Logistics in Ukraine. *Economic Innovations*. 2019. Vol. 21. Issue 1(70). pp. 170–181. [https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1\(70\).170-181](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1(70).170-181)

## References

1. Transportna systema svitu. 2023. <https://geografiamozil2.jimdofree.com/holovna/transportna-systema-svitu/>
2. Nitsenko V. S. Stanovlennia i rozvytok rynku ahrokonsal'tynhovykh posluh z pytan restrukturyzatsii. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy [Serii: «Ekonomika, ahraryi menedzhment ta biznes»]*. 2010. Vyp. 154. Chastyna 2. S. 197–203.
3. Ivko A. Models analysis of methodologies joint use in project management of project-oriented organizations. *Management of Development of Complex Systems*. 2023. № 55. pp. 38–45. <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-3-53-433-442>



4. Ivko A. Models analysis of methodologies joint use in project management of project-oriented organizations. *Management of Development of Complex Systems*. 2023. № 55. pp. 38–45.
5. Vorkut T. A., Pavliuk D. O., Bilonoh O. Ye., Tsymbal N. M. Stratehichne upravlinnia portfeliamy proektiv v pidpriemstvakh pereviznykiv avtomobilnoho transportu. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna seriia*. 2012. Vyp. 10. S. 390-396.
6. Kharuta V., Marunych V., Kharuta V., Hryhorevska M. Strategic Project Management of Transport Enterprises. *Management of Development of Complex Systems*. 2021. № 45. S. 57–65. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65>
7. Androshchuk O. S., Berezenskyi R. V. The Method Choice Of New Information Technologies Implementation In Road Transport Of Armed Forces Of Ukraine. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence*. 2014. No. 2(20). pp. 5–11. [https://doi.org/10.33099/2311-7249/2014-0-2\(20\)-5-11](https://doi.org/10.33099/2311-7249/2014-0-2(20)-5-11)
8. Melenchuk V. M., Berezenskyi R. V. Upravlinnia proektamy/prohramamy/portfeliamy vprovadzhenia informatsiinykh tekhnolohii v avtomobilnomu hospodarstvi viiskovykh formuvan. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*. 2016. № 2. S. 5–11.
9. Lutsenko V., Progonov D. Application of the principle of information objects description formalization for the design of information protection systems. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 6(9(120)). pp. 28–37. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.269030>
10. Taghinezhad A., Jafari A., Kermanshachi S., Nipa T. Construction Project Management Dimensions in Transportation Agencies: Case Study of the US Department of Transportation. *Practice Periodical on Structural Design and Construction*. 2023. Vol. 26. Is. 3. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)SC.1943-5576.0000579](https://doi.org/10.1061/(ASCE)SC.1943-5576.0000579)
11. Ejiofor N. E. O., Ovat O. E. Determination of the Influence of Project Planning on the Performance of Road Construction Project. *International Journal of Transportation Engineering and Technology*. 2023. Vol. 9. No. 2. pp. 27–35. <https://doi.org/10.11648/j.ijtet.20230902.11>
12. Sözüera M., Spang K. The Importance of Project Management in the Planning Process of Transport Infrastructure Projects in Germany. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 119. pp. 601–610. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.067>
13. Tsentr transportnykh stratehii. Holovnyi ekonomichnyi draiver 2024 — zrostannia vantazhnoi bazy. 2023. [https://cfts.org.ua/articles/golovniy\\_ekonomichniy\\_drayer\\_2024\\_zrostannya\\_vantazhno\\_bazi\\_2006/139166](https://cfts.org.ua/articles/golovniy_ekonomichniy_drayer_2024_zrostannya_vantazhno_bazi_2006/139166)
14. CMS Legal. Infrastructure Index 2023. 2023. <https://cms.law/en/int/publication/cms-infrastructure-index-2023/the-2023-infrastructure-index-ranking>
15. European Business Association. 98 % of EBA companies surveyed have increased transportation costs due to strikes on the western border. 2024. <https://eba.com.ua/u-98-opytanyh-kompanij-eva-zrosly-transportni-vytraty-cherez-strajky-na-zahidnomu-kordoni/>
16. Koznova O. Vyklyky transportnoho biznesu u 2023 rotsi: rezultaty doslidzhennia YeBA. LIGA ZAKON Biznes. 2023. [https://biz.ligazakon.net/news/223656\\_vikliki-transportnogo-bznesu-u-2023-rotsi-rezultati-doslidzhennya-ba](https://biz.ligazakon.net/news/223656_vikliki-transportnogo-bznesu-u-2023-rotsi-rezultati-doslidzhennya-ba)
17. Khaski. Pidsumky 2023 roku dlia lohistyky v Ukraini. 2023. <https://haski.ua/blog/pidsumky-2023-roku-dlya-logistyky-v-ukrayini>
18. Skrypala A. Tsyfrovizatsiia transportnoi haluzi: zastosunok eCherha na telefoni ta elektronnyi akt pid chas HVK. 2023. <https://trans.info/ua/tsifrovizatsiya-transportnoyi-galuzi-333617>
19. Huzenko S. Dydzhytalizatsiia perevezen: holovni vyklyky pry otsyfruvanni lohistyky. 2023. <https://mind.ua/openmind/20257544-didzhitalizaciya-perevezen-golovni-vikliki-pri-ocifruvanni-logistiki>

20. Krivda V. V., Yerisov M. M., Maksymenko M. O. Shtuchnyi intelekt u systemakh keruvannia transportnymy zasobamy. *Transportni tekhnolohii ta obladnannia*. 2023. S. 98–104. <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/164106/ITPTIT2023-98-104.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
21. Khaski. Trendy lohistyky u 2024 rotsi. 2023. <https://haski.ua/blog/trendy-logistyky-u-2024-roczy>
22. Chukurna O., Nitsenko V., Mykhailova M., Odynokov R. Improvement of warehouse logistics system in the context of «Industry 4.0» technologies. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2018. Vol. 1(27). pp. 220–232.
23. Chukurna O. P., Nitsenko V. S., Hanzhurenko I. V., Honcharuk N.R. Directions of Innovative Development of Transport Logistics in Ukraine. *Economic Innovations*. 2019. Vol. 21. Issue 1(70). pp. 170–181. [https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1\(70\).170-181](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1(70).170-181)

DOI 10.33111/vz\_kneu.35.24.02.09.061.067

УДК 339.7

**Мусіць Тетяна В.,**

кандидатка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри міжнародних фінансів,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана,  
Берестетський проспект, 54/1, Київ, Україна  
e-mail: mironetet@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0001-8277-0946

**Ольшевська Ірина П.,**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри міжнародної економіки,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана,  
Берестейський проспект, 54/1, Київ, Україна  
e-mail: olshevaska\_ip@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0003-2147-1533

**Можна Валерія О.,**

старший експерт з аудиту  
відділу послуг фінансовим установам  
ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські Послуги»  
вул. Хрещатик, 19-А, м. Київ, Україна  
e-mail: mozhna\_valeriia@kneu.edu.ua  
ORCID: 0009-0002-8932-6391

**ОЧІКУВАНІ КРЕДИТНІ ЗБИТКИ  
У МІЖНАРОДНОМУ БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ**

**Musiets Tetiana**

Ph.D. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of International Finance,  
Kyiv National Economic University  
after named Vadym Hetman,  
Beresteysky prospect, 54/1, Kyiv, Ukraine  
e-mail: mironetet@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0001-8277-0946