

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація мультимодальних перевезень
сіськогосподарської продукції»

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр і назва)

форма навчання

денна

Здобувач:

Цветус Ростислав Євгенович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник:

Штик Юлія В'ячеславівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Нормоконтролер:

Штик Юлія В'ячеславівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

(підпис)

Ростислав ЦВЕТУС

(власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Цветуса Ростислава Євгеновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.

2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.

3. Дата подання роботи на випускову кафедру 03.06.2024 р.

4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організація мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції.

5. Зміст пояснювальної записки: необхідно: дослідити теоретичні засади організації мультимодальних перевезень; аналіз організації перевезень сільськогосподарської продукції філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»; напрями вдосконалення організації мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	виконано

Здобувач _____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Штик Ю.В.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	доцент Штик Ю.В.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	доцент Штик Ю.В.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ (підпис керівника) Юлія ШТИК (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ (підпис здобувача) Ростислав ЦВЕТУС (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Організація мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції» складає 64 сторінки та містить 7 рисунків, 11 таблиць та 44 використаних джерела.

МУЛЬТИМОДАЛЬНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ПРОДУКЦІЯ, АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції. Проаналізовано організацію перевезень сільськогосподарської продукції філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

В результаті дослідження було розроблено пропозиції щодо впровадження організаційно-технологічної моделі мультимодальної логістичної системи для підприємства, яка може стати практичним інструментом оптимізації процесів доставки зернових вантажів. Результати оцінки економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів дадуть можливість керівництву чітко визначити доцільність переходу на мультимодальну систему перевезень.

Рекомендується використовувати матеріали даної кваліфікаційної роботи під час проведення наукових досліджень, в процесі навчання та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Organization of multimodal transportation of agricultural products" is 64 pages and contains 7 figures, 11 tables and 44 used sources.

MULTIMODAL TRANSPORTATION, AGRICULTURAL PRODUCTS, ACTIVITY ANALYSIS, ORGANIZATION, EFFICIENCY.

The theoretical basis of the organization of multimodal transportation of agricultural products was investigated in the qualification work. The organization of the transportation of agricultural products of the branch of PJSC "DZKU "Krolevetsk khliboproduktiv kombinat" was analyzed.

As a result of the study, proposals were developed for the implementation of an organizational and technological model of a multimodal logistics system for an enterprise, which can become a practical tool for optimizing grain cargo delivery processes. The results of the evaluation of the economic efficiency of the implementation of the proposed measures will enable the management to clearly determine the feasibility of the transition to a multimodal transportation system.

It is recommended to use the materials of this qualification work during scientific research, in the training process and in the practical activities of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ВСТУП		8
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	10
1.1.	Сутність та особливості мультимодальних перевезень	10
1.2.	Нормативно-правова база мультимодальних перевезень.....	14
1.3.	Переваги та недоліки мультимодальних перевезень.....	18
	Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ФІЛІЇ ПАТ «ДЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	25
2.1.	Загальна організаційно-економічна характеристика Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».....	25
2.2.	Аналіз фінансового стану Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».....	29
2.3.	Діагностика ефективності перевезень сільськогосподарської продукції.....	35
	Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ФІЛІЇ ПАТ «ДЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	42
3.1.	Формування стратегії мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».....	42
3.2.	Обґрунтування доцільності впровадження пропозицій Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».....	44
	Висновки до розділу 3.....	55
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ПАТ – приватне акціонерне товариство;
- ДЗКУ – ДЕРЖАВНА ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ»
- ISO – міжнародна організація зі стандартизації;
- KPI – ключові показники ефективності;
- WMS – система управління складом;
- IMS – система управління запасами;
- ITS – інтелектуальні транспортні системи;
- AI – штучний інтелект;
- IoT – технологія інтернету речей;
- TTH – товаро-транспортна накладна.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена зростанням ролі ефективної логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Для сільськогосподарських зернопереробних підприємств оптимізація вантажних перевезень стає ключовим фактором успіху на внутрішньому та зовнішніх ринках. Існує необхідність оптимізації логістичних витрат та підвищення ефективності ланцюгів поставок. Мультимодальні перевезення дозволяють виважено поєднувати переваги різних видів транспорту, скорочуючи загальні логістичні витрати. Останнім часом активно підтримуть мультимодальні перевезень на рівні транспортної політики України та ЄС. Слід констатувати, що існує відставання розвитку транспортної логістики в Україні від країн ЄС. Тож, потрібно зробити акцент на необхідності імплементації кращих світових практик у сфері організації вантажних перевезень.

Особливості організації перевезень сільськогосподарської продукції є предметом дослідження таких вчених, як: І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, З. Шершньова, Дж. Хіггінс, Д. Шендель, М. Портер, С. В. Смерічевської, О. А. Гусака, Б. М. Мізюк, С. О. Малюк, Л. В. Фролова, О. П. Левченко, В. Р. Кобилецький, О. В. Ареф'євої, С. М. Боняр, О. М. Паливоди, В. С. Харути, О. В. Шкуренко та інші. Згідно з аналізом джерел, проблема організації мультимодальних (інтермодальних) перевезень на сьогодні досить широко висвітлена в науковій літературі та періодичних виданнях на теоретичному рівні. Розглянуто переваги та недоліки мультимодальних перевезень, запропоновано різні підходи до їх ефективної організації. Водночас, практичні аспекти впровадження мультимодальних технологій перевезень на рівні окремих підприємств та визначення їх специфіки в різних галузях економіки залишаються менш дослідженими.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад організації мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції.

Досягнення поставленої мети обумовило виконання таких завдань:

- визначити сутність та особливості мультимодальних перевезень;
- вивчити нормативно-правова база мультимодальних перевезень;
- розглянути переваги та недоліки мультимодальних перевезень
- загальна організаційно-економічна характеристика Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»;
- продіагностувати ефективність перевезень сільськогосподарської продукції Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»;
- сформувати стратегії мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»
- обґрунтування доцільності впровадження пропозицій Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

Об'єкт дослідження – організація мультимодальних перевезень.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні основи організації мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

Методи дослідження, що використовувалися: статистичні, фінансові, методи аналізу, синтезу, пізнавальні, термінологічні, порівняльні, аналітичні, табличні та графічні методи, методи прогнозування.

Структура кваліфікаційної роботи складається із титульного листа, змісту, вступу, трьох розділів, які складаються з підрозділів, висновку, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1. Поняття та особливості мультимодальних перевезень

Мультимодальні перевезення являють собою переміщення вантажів з використанням двох або більше видів транспорту в рамках єдиного логістичного ланцюга. Ця концепція передбачає оптимізацію процесу доставки вантажів шляхом комбінування різних видів транспорту, таких як автомобільний, залізничний, водний та повітряний [1-3].

«Мультимодальна перевезення вантажів — це вид вантажоперевезення, котрим характерно використання двох і більше типів транспорту. При цьому договір підписується лише з одним перевізником. Популярність цього способу перевезення вантажів обумовлена економією часу» [4-7].

Мультимодальні перевезення мають низку характерних особливостей:

1. Використання декількох різних транспортних засобів (авто, залізничного, морського, річкового, повітряного) на шляху прямування вантажу від місця відправлення до пункту призначення.
2. Організація всього процесу перевезення єдиним оператором мультимодальних перевезень на основі єдиного транспортного договору.
3. Висока гнучкість та здатність миттєво адаптуватись до змін попиту, а також забезпечувати перевезення вантажів у віддалені регіони.
4. Можливість комбінувати переваги різних видів транспорту (швидкість, вартість, екологічність) для досягнення оптимальних логістичних рішень.
5. Значна економія часу за рахунок мінімізації простоїв та очікувань під час перевалки вантажів з одного виду транспорту на інший.

6. Зменшення ризиків ушкодження або втрати вантажу під час транспортування.

7. Потреба у спеціалізованих термінальних комплексах, пристосованих для перевалки контейнерів, трейлерів та змінних транспортних засобів [8].

Важливими перевагами мультимодальних перевезень є економічність, безпека, надійність, гнучкість, екологічність порівняно з традиційними видами перевезень. Проте їх ефективна організація вимагає ретельного планування, високого рівня координації та тісної міжгалузевої співпраці учасників транспортно-логістичного процесу.

Основою класифікації мультимодальних перевезень виступає транспорт, що використовується. За цим параметром розрізняють чотири різновиди.

1. Авіап перевезення. Авіаційне мультимодальне перевезення вантажів - це перевезення за допомогою повітряних суден. Є найшвидшим способом доставити замовлення клієнту, але при цьому найбільше витратне. На борт літака поміститься достатня кількість вантажу, а просторі відсіки вантажів дозволять перевозити навіть великогабаритну техніку. Цей спосіб використовується для транспортування вантажу з інших континентів або клієнт вимагає експрес-доставку.

2. Перевезення водним транспортом. Морські мультимодальні перевезення будуть корисними, якщо перевозиться велика кількість важкого вантажу на далекі відстані. На палубі за допомогою кріплень легко вдасться розмістити великогабаритну техніку/обладнання. Вантажоперевезення за допомогою вантажних суден дешевші порівняно з авіап перевезеннями, але при цьому займають набагато більше часу.

3. Залізничні перевезення. Мультимодальні залізничні перевезення характеризуються невисокою вартістю та можливістю транспортувати велику кількість вантажу у вагонах – основні риси цього виду, що зумовлюють його популярність. Однак доставка поїздом можлива лише там, де розвинена залізнична інфраструктура.

4. Автоперевезення. Мультимодальні вантажні перевезення – найпопулярніший спосіб доставки вантажів. Вантажні автомобілі використовуються, як правило, для внутрішньоконтинентальних перевезень.. Автоперевезення характеризуються невисокою вартістю, але сильно залежать від погодних умов. Також автотранспорт має найнижчу вантажопідйомність із усіх видів транспорту, перерахованих вище [8].

Традиційні вантажоперевезення є доставкою одним видом транспорту, договір також підписується з одним перевізником. Інтермодальні перевезення - це вантажоперевезення, що здійснюються з використанням різних видів транспорту, проте при цьому оформлюються договори з різними перевізниками. Відповідальність за цілісність вантажу у своїй, розподіляється рівномірно з-поміж них. Цей спосіб більш витратний, і при цьому потребує особливої уваги з боку документації [9 - 10].

Мультимодальні перевезення поєднують у собі риси обох видів, названих вище. Вантаж перевозиться двома і більше типами транспорту, але договір підписується лише одним перевізником. Такий підхід знижує ціну послуги та робить перевезення безпечнішим, адже за вантаж відповідає лише один перевізник протягом усього шляху прямування [11].

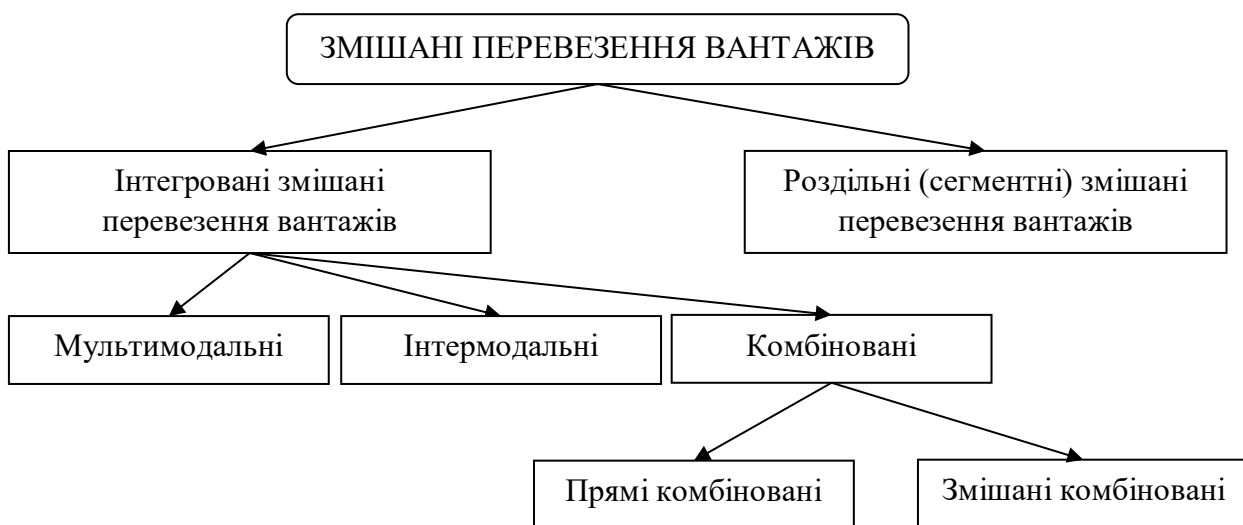


Рис. 1.1. Класифікація змішаних перевезень вантажів

Джерело: складено автором на основі [5].

Мультимодальна доставка вантажу організується у кілька етапів. Перелічимо їх. Фахівці транспортної компанії, до якої звертається клієнт, виконують логістичний аналіз визначення оптимального маршруту вантажоперевезення, підписується договір із перевізником, розраховується підсумкова вартість доставки вантажу, обговорюються всі основні моменти із перевізником, встановлюються терміни, оформляється вся необхідна документація для перевезення вантажу через митні пункти, проводиться безпосереднє перевезення та контроль за її виконанням. Якщо є необхідність, то виконуються лізингові, аудиторські та інші функції. Товар приходить до клієнта і він підтверджує факт отримання [11].

Для міжнародних мультимодальних вантажних перевезень характерні особливості, пов'язані з перетином кордону. Збирається повний пакет транспортної та митної документації, щоб у прикордонників не виникло жодних питань ні до транспорту, що перетинається кордон, ні до вантажу, що перевозиться. Ця проблема вирішується співробітниками транспортної компанії, які збирають необхідну документацію. Це дуже важливий етап, оскільки помилка коштуватиме дорого: вантаж відмовляться пропускати через кордон. Це втрата часу та грошей для замовника. Також подібні випадки негативно позначаються на репутації транспортної компанії [12].

Замовникам потрібно вивчити кілька положень, щоб не зіткнутися з різними проблемами під час перевезення. Для якісного виконання замовлення клієнт повинен надати повну та точну характеристику вантажу: розміри, вагу, тип та інші параметри. Це дуже важливо, тому що на їх підставі підбирається тип транспорту та умови перевезення (вибирається контейнер, наприклад). За вказівкою некоректної інформації, замовника можуть оштрафувати.

Вантаж отримує статус втраченого, якщо він зберігається 90 днів після доставки та його ніхто не забирає. Замовник має право отримати всю інформацію про вантажоперевезення, що проводиться, на запит. У договорі мають бути чітко зазначені вартість та строки доставки. Їх потрібно перевірити перед підписанням документа [13].

Відповідальність за вантаж доручається виконавцю. У аспекті мультимодальних вантажних перевезень — на транспортну компанію, з якою безпосередньо підписується договір. Такий підхід дозволяє знизити ризики та бути впевненими у якісному виконанні послуги, якщо Ви обрали надійну транспортну компанію з гарною репутацією [14].

Під час мультимодальної доставки вантажу використовується пакет документів. Необхідна накладна, якщо товар перевозиться автомобільним, авіаційним та залізничним транспортом. Зазвичай потрібно кілька накладних, залежно від поєднання транспортних засобів під час доставки. Морські мультимодальні контейнерні перевезення вимагатимуть транспортний коносамент. З цими документами перевезення пройде гладко і не виникне проблем при перетині кордону [15].

Мультимодальні вантажні перевезення - це перевезення, що здійснюються за одним договором та з використанням більше двох видів транспорту. Вони потрібні у великих і середніх компаній, користуються ними і приватні підприємці. Використовуються різні види транспорту: авіаційний, водний, залізничний та автомобільний. Підписання договору лише з однією транспортною компанією полегшує доставку та знижує загальні ризики. Мультимодальні вантажоперевезення – це швидко, зручно та надійно. Замовники звільняються від зайвих труднощів із оформленням документів та інших проблем, адже всі завдання лягають на плечі співробітників компанії.

1.2. Нормативно-правова база мультимодальних перевезень

Мультимодальні (інтермодальні) перевезення в Україні та світі регулюються системою міжнародних та національних нормативно-правових актів. Основними документами є [16-22]:

1. На міжнародному рівні:

- Конвенція ООН про міжнародні змішані перевезення вантажів (Женева, 1980). Закріплює правові норми для мультимодальних перевезень різними видами транспорту.

- Зразковий закон ЮНСІТРАЛ про транспортні термінальні операції (1994). Визначає правовий режим транспортних терміналів, де відбувається перевалка вантажів.

- Правила ІСС для мультимодальних перевезень вантажів (ICC Rules for Multimodal Transport Documents, 1992). Регламентують права та обов'язки сторін договору мультимодальних перевезень.

2. На державному рівні:

- Закон України про «Про мультимодальні перевезення» від 2021 р. Основний законодавчий акт, що визначає правові засади мультимодальних перевезень. Прийняття Закону України «Про мультимодальні перевезення», який має регламентувати «правові та організаційні засади мультимодальних перевезень в Україні та спрямований на створення умов для їх розвитку та вдосконалення, заохочення використання більш екологічно чистих видів транспорту з метою охорони довкілля, запобігання змінам клімату та надмірному споживанню енергії» [18]. Цей закон сприятиме розвитку логістичної технології «сухі порти».

- Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 2004 р. Регулює діяльність операторів мультимодальних перевезень [19].

- Наказ Мінтрансзв'язку України «Про затвердження Правил перевезень вантажів у прямому змішаному сполученні» від 2007 р. [20].

4. Низка підзаконних нормативно-правових актів щодо митного, фітосанітарного, екологічного контролю під час перевезень тощо.

Крім того, мультимодальні перевезення частково регулюються Міжнародними конвенціями та кодексами окремих видів транспорту: Конвенцією ООН про договір морського перевезення вантажів 1978 р., Угодою про міжнародне залізничне вантажне сполучення 1999 р., Конвенцією про

договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів 1956 р. та іншими. [21 - 23].

Окремо, існує досить велика кількість додаткових нормативно-правових актів України, що регулюють та впливають на управління транспортною інфраструктурою України. Тому доцільно їх розглянути:

1. Водний Кодекс України (Постанова ВРУ від 06.06.1995 р.) – здійснює адміністративно-правове регулювання, а саме: дана Постанова визначає повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері управління та контролю за використанням, охороною вод та відтворенням водних ресурсів, а також реалізацію державного контролю за використанням та охороною вод та відтворенням водних ресурсів, що здійснюється Кабінетом Міністрів України, державними органами охорони навколишнього природного середовища та іншими державними установами, спеціально уповноваженими відповідно до законодавства України [24].

2. Про охорону навколишнього природного середовища (Закон України від 26.06.1991 р.) – забезпечує «регулювання відносин у галузі охорони, використання і відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, запобігання і ліквідація негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище, збереження природних ресурсів, генетичного фонду живої природи, ландшафтів та інших природних комплексів, унікальних територій» [25].

3. Про перевезення небезпечних вантажів (Закон України від 06.04.2000 р.) – регламентує, що «до повноважень центрального органу виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері безпеки на морському транспорті, у сфері перевезення небезпечних вантажів належить здійснення контролю і нагляду за організацією безпечного перевезення небезпечних вантажів» [26].

4. Концепція створення і функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні (Постанова КМУ від 04.08.1997 р.) – передбачає, що пріоритетними напрямками у морському транспорті є:

«оновлення та поповнення флоту; створення вільних економічних зон різних типів у морських портах; розвиток круїзного плавання; розвиток експортних послуг флоту та збільшення обсягів переробки транзитних вантажів у портах; розширення перевезень експортно-імпорتنих та транзитних вантажів; створення державної системи безпеки судноплавства; удосконалення систем управління та зв'язку» [27].

5. Концепція реформування транспортного сектору економіки (Постанова КМУ від 09.11.2000 р. № 1684) – формує пріоритетні напрями державного регулювання морського транспорту через «розроблення механізму приватизації та реструктуризації підприємств морського транспорту, відповідає вимогам ринкових перетворень, підтримку інституційних та цінових реформ; внесення змін до Кодексу торговельного мореплавства відповідно до вимог ринкових перетворень; удосконалення системи безпечного мореплавства, вантажоперевезення та захисту навколишнього природного середовища на рівні світових стандартів; створення умов злагодженої роботи різних видів транспорту в приморських транспортних вузлах» [28].

Слід звернути увагу, на тему що представлені нормативні акти є доволі застарілими, тому у 2018 р. було прийнято розпорядження кабінету міністрів України (КМУ) «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року». Реалізація Стратегії сприятиме наближенню України до ЄС, оскільки вона стосується запровадження Угоди про асоціацію та створення умов, які сприятимуть поступовій інтеграції України у внутрішній ринок ЄС; підвищенню якості надання транспортних послуг, ефективному впровадженню адміністративної реформи, боротьбі з корупцією, прозорості прийняття рішень, чіткому розмежуванню функцій та розподілу повноважень між органами виконавчої влади та суб'єктами господарювання, забезпеченню створення рівних умов для надання транспортних послуг [29].

З метою належного виконання одного з основних напрямів реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, а саме: «Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система», зокрема, в частині

підготовки та реалізації концепції та/або програм (планів) розвитку мультимодальних перевезень і логістичних технологій, Мінінфраструктури, за підтримки Європейської делегації Україна-ЄС та проєкту Assists (Egis), підготувало проєкти аналітичної записки та плану заходів для розвитку мультимодальних перевезень в Україні» [29]

Відзначимо, що в процесі реалізації стратегічних напрямів необхідно забезпечити уточнення і перероблення списку необхідних законодавчих заходів, який відображатиме актуальні та вже зроблені зміни в законодавчій базі. Нормативно-правова база визначає права та обов'язки учасників перевізного процесу, відповідальність сторін, вимоги до транспортних засобів та терміналів, порядок оформлення документів тощо. Для ефективної організації мультимодальних перевезень необхідно дотримуватись вимог чинного законодавства.

1.3. Переваги та недоліки мультимодальних перевезень

Інтермодальний і мультимодальний транзит включають транспортування товарів з пункту відправлення в пункт призначення з використанням декількох видів транзиту. Це може бути виконано за допомогою вантажівки, залізниці, баржі, суден або будь-якої їхньої комбінації. Обидва можуть також вказувати, що кожен етап подорожі обслуговується декількома різними операторами. Проте різницю між ними полягає у характері їх контрактів [30].

Один контракт охоплює весь маршрут під час мультимодального перевезення. Один перевізник бере на себе виняткову відповідальність за поїздку та гарантує доставку від дверей до дверей, навіть якщо задіяні інші кур'єри. Кожен етап маршруту покривається конкретним та унікальним контрактом на інтермодальні перевезення. Це означає, що багато сторін відповідають за збереження вантажу. При виборі кур'єра для вашого вантажу

життєво важливо розуміти відмінності та чітко доносити ваші вимоги до ваших постачальників, щоб уникнути будь-яких неправильних уявлень.

Як інтермодальні, так і мультимодальні перевезення виграють від найефективнішого поєднання кількох видів транспорту, що оптимізує терміни виконання замовлень, знижує складські витрати та дозволяє контролювати ціни на фрахт. Ця комбінація призводить до більшої екологічної стійкості з допомогою зниження вуглецевого сліду, що з транспортом. Тепер ми більш детально розглянемо різницю між інтермодальними та мультимодальними перевезеннями [31].

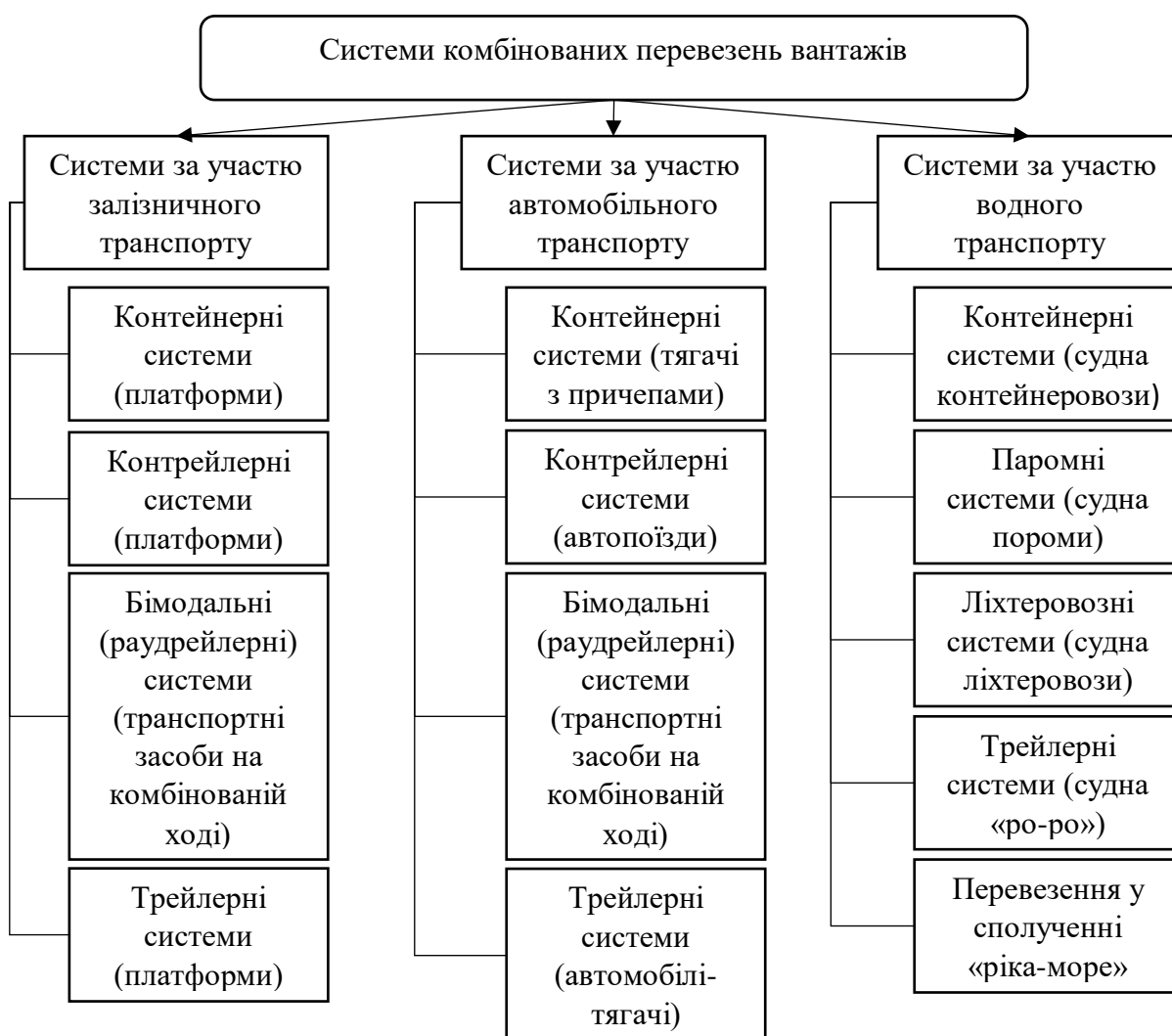


Рис.1.2. Формування системи комбінованих перевезень вантажів

Джерело: складено автором на основі [25].

Інтермодальні перевезення розглядаються як переміщення товарів із пункту відправлення до пункту призначення з використанням декількох видів транспорту. Ключова відмінність у тому, кожен канал обслуговується окремим оператором, а кожна галузь підпорядковується окремий договір. Це спричиняє декілька перевізників для одного і того ж маршруту поїздки, при цьому кожен етап обробляється відповідним роботодавцем окремо.

Припустимо, що вам потрібно перевезти величезний обсяг вантажу в інше місце. І джерело, і пункт призначення ізольовані та розташовані на різних континентах. Це може вимагати, щоб ваш продукт був доставлений на вантажівці на залізничну станцію, потім залізницею в морський порт і, нарешті, на човні в наступну гавань за кордоном. Потім він транспортуватиметься залізницею з порту до іншого залізничного депо і, нарешті, вантажівкою із залізничної станції до кінцевого пункту призначення. Під час інтермодальних перевезень кожен етап вантажу оброблятиметься окремою фірмою, і у вас буде кілька контрактів, по одному з кожним перевізником, на кожен етап поїздки.

Ефективне відстеження посилок: можливість відстеження вантажу від дверей до дверей за допомогою одного транзитного перевізника. Доступ до віддалених районів землі з єдиним транзитним провайдером, що несе виняткову відповідальність та відповідальність за подорож [32].

Економія коштів, пов'язана з координацією логістики для відправника вантажу. Відправники вантажу можуть вибрати перевізників, щоб отримати вигоду від дешевших зборів за кожен етап перевезення. Відправники вантажу отримують вигоду від підвищеної гнучкості та спеціалізованого обслуговування при завантаженні та розвантаженні продукції в різних портах. Відправники вантажу можуть знизити вплив на навколишнє середовище, використовуючи екологічних перевізників. Перевезені предмети безпечніші. Відправники вантажу отримали ширший доступ до свого відповідного обладнання і більшого контролю над пропускнуою здатністю і вибором графіка транзиту [33].

Як інтермодальні, так і мультимодальні системи перевезення вантажів мають свій набір переваг та недоліків з однією ключовою відмінністю: під час мультимодальних перевезень ви підписуєте один контракт, а при інтермодальних — кілька контрактів. Ці два види транспорту значно скорочують час доставки та вартість перевезення.

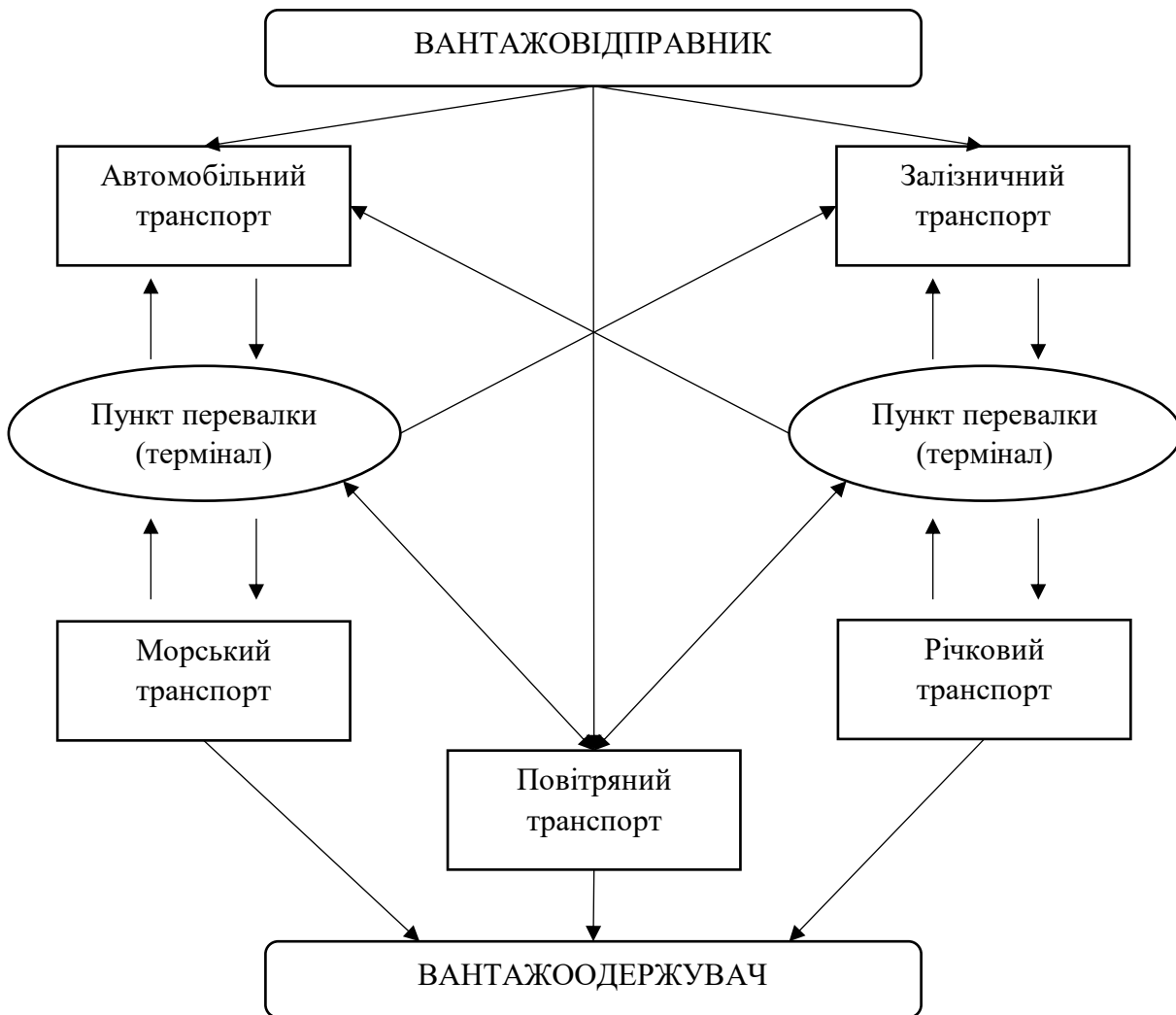


Рис.1.3. Схема доставки вантажу мультимодальним транспортом

Джерело: складено автором на основі [34].

Головною характерною рисою, яка робить мультимодальні схеми відмінними, є те, що таке перевезення виконується під контролем одного оператора змішаного вантажоперевезення або логістичної компанії, яка організовує весь транспортний ланцюжок, починаючи з пакування та відправки

вантажу в країні, де було закуплено товар, закінчуючи його прибуттям до місця призначення та вивантаженням на склад, що також входить до програми розвитку митно-логістичних кластерів [34].

Мультимодальні (інтермодальні) перевезення мають низку суттєвих переваг, які роблять даний вид транспортування вантажів все більш затребуваним.

Переваги мультимодальних (інтермодальних) перевезень:

1. Економічність - комбінування різних видів транспорту дозволяє знизити загальну вартість перевезення за рахунок оптимального вибору маршруту й логістичних схем.

2. Скорочення термінів доставки - мультимодальні технології забезпечують більш швидке транспортування завдяки мінімізації очікувань і простоїв.

3. Підвищення надійності й безпеки - залучення професійних операторів і використання контейнерів зменшує ймовірність пошкодження або втрати вантажу.

4. Спрощення документообігу - єдиний транспортний документ оптимізує процеси митного оформлення та контролю.

5. Екологічність - поєднання автомобільного та залізничного транспорту дозволяє знизити шкідливі викиди.

6. Гнучкість - можливість швидкої адаптації до зміни вантажопотоків за рахунок вибору оптимальних транспортних засобів.

7. Здатність доставляти вантажі у віддалені регіони - за рахунок залучення різних видів транспорту [35].

Водночас, мультимодальні перевезення мають певні недоліки:

Незважаючи на вагомні переваги, мультимодальні схеми мають і певні недоліки, серед яких ризик невдалого вибору компанії, відповідальної за перевезення, а також можливість псування або втрати вантажу під час транспортування (навантаження-розвантаження) товару при зміні виду транспорту. Таким чином, застосування схем мультимодальних перевезень

вантажів потребує ретельного контролю за процесом транспортування товарів, щоб уникнути настання страхових випадків, використання послуг митних представників.

Нині в українських перевізників залишаються проблеми, пов'язані з проходженням митних пунктів пропуску, розмежуванням відповідальності за вантаж між перевізниками, що представляють різні види транспорту. З'явилася необхідність у створенні клубів взаємного страхування, що спеціалізуються на страхуванні відповідальності перевізників. Сьогодні такі організації надають відповідні страхові послуги, серед яких страхування обладнання, зокрема контейнерів, трейлерів та інших. Передбачено страхування відповідальності перед вантажовласником у частині втрати або пошкодження, доставки не за призначенням, затримки в часі [34, 36].

Одним з інструментів забезпечення безпеки перевезення дорогих вантажів є супровід товарно-матеріальних цінностей, що перевозяться, співробітниками приватних охоронних підприємств. Уклавши відповідний договір, можна встановити відповідальність у вигляді відшкодування вартості вантажу. При цьому слід враховувати те, що наявність охоронця під час перевезення вантажу не звільняє перевізника від матеріальної відповідальності за збереження прийнятого вантажу.

Отже, мультимодальні перевезення мають значні потенційні переваги, проте їх ефективна реалізація потребує відповідної інфраструктури, логістичного управління та інтеграції зусиль учасників.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було зосереджено увагу на теоретичних аспектах організації мультимодальних перевезень, особливо сільськогосподарських підприємств. Виявлено, що обираючи транспортну компанію для

мультимодальних перевезень, слід враховувати кілька основних правил: обирати тільки перевірені транспортні компанії, які мають відгуки реальних людей та гарну репутацію на ринку вантажоперевезень; дізнаватися у консультанта компанії відразу всі питання, якщо вам здається, що співробітнику важко дати точні відповіді або відчувається невпевненість, краще відмовитися від співпраці з цією організацією; вивчати умови роботи із компанією.

Проаналізовано проблеми організації мультимодальних перевезень сільськогосподарських підприємств. Виявлено, що головною характерною рисою, яка робить мультимодальні схеми відмінними, є те, що таке перевезення виконується під контролем одного оператора змішаного вантажоперевезення або логістичної компанії, яка організовує весь транспортний ланцюжок, починаючи з пакування та відправки вантажу в країні, де було закуплено товар, закінчуючи його прибуттям до місця призначення та вивантаженням на склад, що також входить до програми розвитку митно-логістичних кластерів.

Отже, з урахуванням всіх аспектів, висвітлених у даному розділі, можна зробити висновок що мультимодальні вантажоперевезення є швидкими, зручними та надійними. Замовники звільняються від зайвих труднощів із оформленням документів та інших проблем, адже всі завдання лягають на плечі співробітників компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ФІЛІЇ ПАТ «ДЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Філія Акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є підприємством зернопереробної галузі, яке знаходиться в місті Кролевець Сумської області.

Основними видами діяльності Кролевецького комбінату хлібопродуктів є:

1. Зберігання зернових культур (пшениця, жито, ячмінь, кукурудза тощо) на власних елеваторних потужностях.
2. Переробка зерна на борошно та круп'яні вироби на млинзаводі, що входить до складу комбінату.
3. Виробництво комбікормів для тваринництва.
4. Закупівля зернових культур у сільськогосподарських виробників регіону та їх реалізація як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
5. Надання послуг із сушіння, очищення, калібрування та фасування зернових.

Комбінат має значні виробничі потужності, включаючи млини, елеваторні комплекси, склади та інше допоміжне обладнання. Точна інформація про масштаби виробництва та зберігання може бути застарілою.

Кролевецький комбінат хлібопродуктів розглядається як одне з провідних підприємств зернопереробної галузі Сумської області та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону та країни.

Як філія державної продовольчо-зернової корпорації, комбінат входить до вертикально-інтегрованого холдингу, діяльність якого спрямована на

формування державних резервів зерна, регулювання ринку зернових та підтримку вітчизняного сільгоспвиробника.

Однак слід зазначити, що через динамічну ситуацію в Україні, дані про поточний стан підприємства, його виробничі потужності та показники можуть бути неповними або застарілими. Для отримання найсвіжішої інформації рекомендується звернутися до офіційних джерел компанії.

Таблиця 2.1 - Основні фінансові показники Філії ПАТ «ДЗКУ «Жролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхиленн я 2023 р. до 2021 р.	Темп зростан ня 2023 р. до 2021 р. %
Чисельність працівників, осіб.	123	127	131	8	134,78
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	335,5	18297	81437	81101,5	24273,32
Виручка від реалізації, тис.грн.	98261	314407	686477	588216	698,63
Прибуток від продажів, тис.грн.	933	1371	3042	2109	326,05
Рентабельність продажів, %	0,95	0,44	0,44	-0,51	46,67
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	4272,22	11644,70	22144,42	17872,20	518,34

Джерело: складено автором на основі [37].

Як показують дані таблиці 1, за три роки виручка підприємства збільшилася майже в 7 разів - на 588216 тис.грн. і на кінець 2023 року становила 686477 тис.грн. Зростання виручки зумовлене розширенням ринків збуту, а отже, і зростанням обсягів продажу нафтопродуктів.

Розширюючи ринки збуту, підприємство збільшило штат співробітників на 8 осіб.

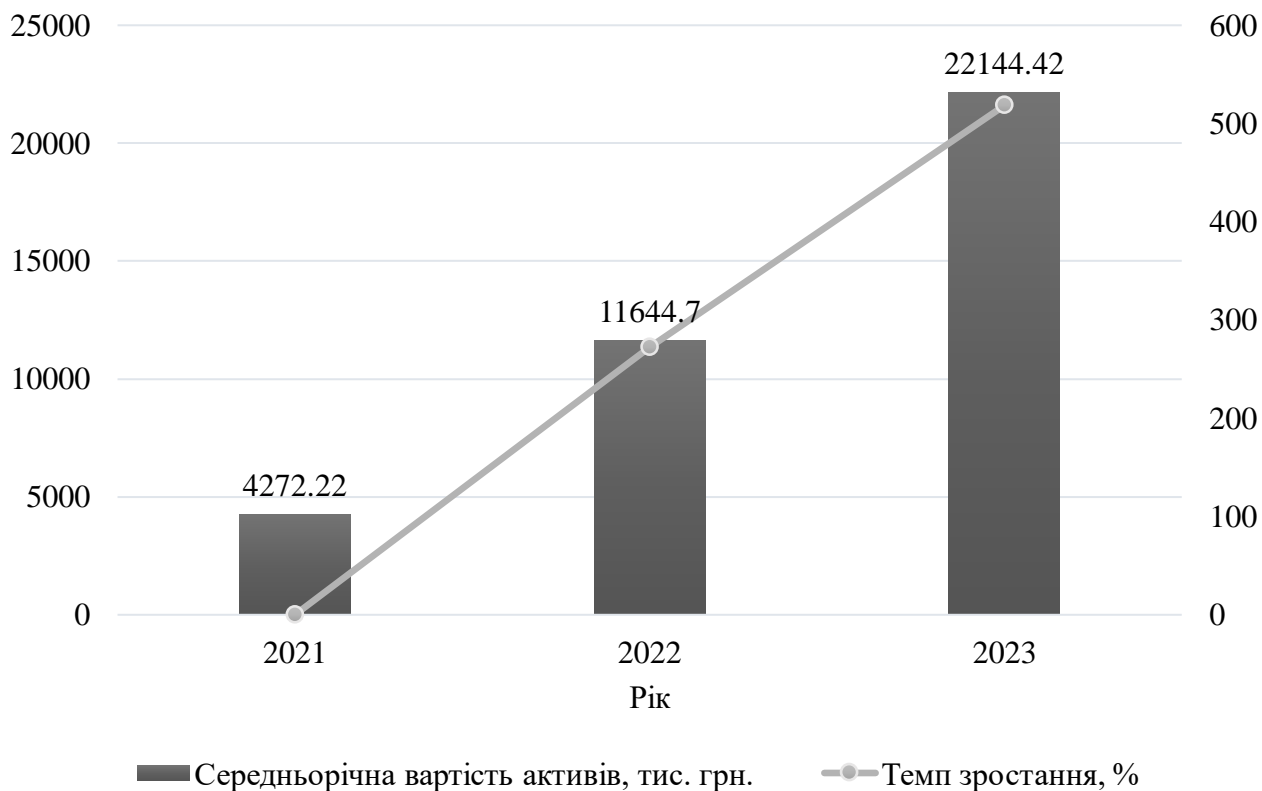


Рис.2.1. Продуктивність праці Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [37].

Завдяки зростанню виручки збільшилася і продуктивність праці персоналу з 4272,2 тис. грн./чол. у 2021 році до 22144,4 тис. грн./чол. у 2023 році.

Рентабельність продажів знижується, що пояснюється тим, що зі зростанням виручки зростають і витрати, причому темп зростання витрат перевищує зростання виручки від реалізації. Господарська діяльність підприємства може бути охарактеризована різними показниками, основними з яких є обсяг реалізації продукції (робіт, послуг), прибуток, величина активів підприємства (авансованого капіталу).

2.2. Аналіз фінансового стану Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Інформаційна система аналізу фінансового стану включає вхідну інформацію, результати його тимчасової роботи, вихідні дані і кінцеві результати аналізу, що надходять в систему управління. Тобто являє собою сукупність даних, що характеризують результати діяльності організації. Раціонально організований і відповідним чином регульований інформаційний потік служить надійною базою для побудови моделей відповідно до завдань аналізу.

Основним джерелом інформації при вивченні фінансового стану підприємства є фінансова звітність. У табл. 2.2 надано основні показники діяльності Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

Таблиця 2.2 - Склад, структура та динаміка активів Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абс. змін 2023 до 2022 рр., тис.грн.	Темп зростання за 2 роки, %
	тис. грн.	Питом а вага, %	тис.грн.	Питом а вага, %	тис.грн.	Питом а вага, %		
Необоротні активи	-		19	0,05	10	0,01	-9	52,63
Оборотні активи, у т.ч.	389	100,00	36186	99,95	126669	99,99	90483	350,05
- запаси з ПДВ	114	29,31	11017	30,43	69607	54,95	58590	631,81
- дебіторська заборгованість	148	38,05	24120	66,62	56241	44,40	32121	233,17
- грошові кошти	117	30,08	202	0,56	1	0,00	-201	0,50
- інші	10	2,57	847	2,34	820	0,65	-27	96,81
Разом	389	100,00	36205	100,00	126679	100,00	90474	349,89

Джерело: складено автором на основі [37].

Майно підприємства протягом 2023 року збільшилося на 90474 тис.грн. (у 3,5 раза) за рахунок збільшення оборотних активів. З розширенням ринків збуту підприємство нарощує запаси товарів для перепродажу, збільшуючи їх у 6,4 раза з 11017 тис.грн. у 2022 році до 69607 тис.грн. у 2023 році. Зі зростанням обсягів продажів і розширення ринків збуту збільшується і кількість дебіторів, дебіторська заборгованість у 2023 році збільшилася в 2,33 раза і становила 56241 тис.грн.

Упродовж досліджуваного періоду майно підприємства сформовано здебільшого з оборотних коштів, що зумовлено специфікою діяльності компанії. Усе майно підприємством орендується.

Проаналізуємо структуру пасивів Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр. у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад, структура та динаміка пасивів Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абс. змін. 2023 до 2022 рр., тис.грн Питома вага, %	Темп зростання за 2 роки, % тис.грн
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис.грн	Питома вага, %		
Статутний капітал	-176	-45,24	283	0,78	1182	0,93	899	417,67
Короткострокові зобов'язання, у т.ч.	565	145,24	35922	99,22	125479	99,05	89557	349,31
- позикові кошти	256	65,81	20224	55,86	12097	9,55	-8127	59,82
- кредиторська заборгованість	309	79,43	14328	39,57	11069	8,74	-3259	77,25
- інші зобов'язання	-	-	1370	3,78	3331	2,63	1961	243,14
Разом	389	100,00	36205	100,00	126679	100,00	90474	349,89

Джерело: складено автором на основі [37].

У 2021 році на підприємстві відсутній власний капітал, що пов'язано з тим, що є непокритий збиток минулих років.

Найбільшу частку в пасивах підприємства припадає на короткострокові зобов'язання. На їхню частку у 2022 році припадає 99,22% усіх пасивів, 99,05% у 2023 р.. Протягом 2021-2023 року підприємство не залучає довгострокових кредитів і позик.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за активом, згрупованих за ступенем ліквідності та розташованих у порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями за пасивом, згрупованими за строками їхнього погашення та розташованими в порядку зростання строків.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності та платоспроможності Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр.

Найменування показника	Значення показників			Абсолютне відхилення (2023-2022)
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Загальний показник ліквідності	0,527	0,636	2,631	1,995
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,207	0,006	0,000	-0,006
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,487	0,701	2,154	1,453
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,688	1,007	4,781	3,774
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	0,339	41,731	0,695	-41,036
Частка оборотних коштів в активах	1,0	0,9995	0,999	-0,0005
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,452	0,007	0,009	0,002
Коефіцієнт маневреності	-	0,933	0,992	0,059

Джерело: складено автором на основі [37].

Виходячи з цього, можна охарактеризувати ліквідність балансу як недостатню. Однак позитивні значення поточної та перспективної ліквідності свідчать про можливість відновлення платоспроможності підприємства в майбутньому. Крім того, значення цих показників у динаміці збільшуються, що є сприятливою тенденцією. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році показує, що підприємство найближчим часом зможе погасити 20,7 %

короткострокової заборгованості за рахунок високо ліквідних активів, а у 2023 році такої можливості немає, тому що на рахунку наявний залишок грошових коштів у розмірі лише 1 тис. грн, що не дає змоги покрити його поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021 р. негайно може погасити лише 48,7 % своїх короткострокових зобов'язань за рахунок коштів на різних рахунках, у короткострокових цінних паперах, а також надходжень за розрахунками, у 2022 році - 70,1 %. У 2023 році швидко реалізовані активи в 2,2 раза перевищують поточні зобов'язання. Аналіз динаміки цього показника показує, що його значення протягом 2021-2023 рр. року збільшилося. Зміна цього показника викликана зміною величини швидко реалізованих активів і короткострокових пасивів.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що підприємство на кінець 2021 року зможе оплатити 68,8% поточних зобов'язань за кредитами та розрахунками, мобілізувавши всі оборотні кошти, а у 2023 році поточні активи перевищують його поточні зобов'язання в 4,78 раза. За останній рік значення показника збільшилося.

Оцінка фінансової стійкості доповнює оцінку ліквідності та платоспроможності підприємства. Фінансова стійкість - характеристика стабільності фінансового становища підприємства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних її фінансових коштів. Головним завданням аналізу фінансової стійкості є оцінка ступеня незалежності підприємства від позикових джерел фінансування (табл.2.5).

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами - характеризує наявність власних оборотних коштів в організації, необхідних для її фінансової стійкості. У 2021 році власних коштів недостатньо для фінансування його поточної діяльності. У 2022-2023 році поточні активи покриваються власними оборотними коштами. Коефіцієнт маневреності - показує, що на кінець 2021 року власних оборотних коштів недостатньо для фінансування найбільш

ліквідних активів. Скорочення цього показника в динаміці оцінюється негативно. Зниження цього показника пояснюється тим, що темп зростання власних оборотних коштів не перевищував темп зростання власного капіталу за 2021-2023 рік.

Таблиця 2.5 - Показники фінансової стійкості Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр.

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	-3,210	126,93	106,17	-20,76
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	-0,452	0,007	0,009	0,002
Коефіцієнт фінансової незалежності	-0,452	0,008	0,009	0,001
Коефіцієнт фінансування	-0,312	0,008	0,009	0,001
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,312	0,008	0,009	0,001
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	-1,544	0,024	0,017	-0,007

Джерело: складено автором на основі [37].

У Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є нестача власних оборотних коштів у 2021 році, а також нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів. У 2022 - 2023 рр. оборотних коштів підприємства було достатньо для формування запасів і витрат. До того ж, у нього є короткострокові позикові кошти. Ці факти також не дають змоги назвати підприємство фінансово стійким і незалежним. Фінансова стійкість може бути відновлена шляхом обґрунтованого зниження запасів і витрат, а те, що вони завищені, показує коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності показує питому вагу власних коштів у загальній сумі джерел фінансування, який становив 0,8 % у 2022 р. і 0,9 % у 2023 р., що є нижчим за нормальне значення. Його значення залишається дуже

низьким. Коефіцієнт фінансування показує, що у 2023 році 0,9 % діяльності фінансується за рахунок власних коштів, а 99,1 % - за рахунок позикових.

Оскільки у Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» на кінець 2023 року відсутні збитки та довгострокові пасиви, значення коефіцієнта фінансової стійкості збігається зі значенням коефіцієнта фінансової незалежності.

Таким чином, за результатами аналізу, фінансову стійкість підприємства можна оцінити як низьку. За цією оцінкою Філія ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» належить до організацій IV класу, тобто до організацій особливої уваги, оскільки є ризик при взаємовідносинах з ними, через низьку фінансову стійкість.

Показники рентабельності Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» надано в табл.2.6.

Таблиця 2.6 - Показники рентабельності Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр., %

Найменування статті	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність продажів	0,20	0,15	0,13
Рентабельність активів	59,61	2,51	1,10
Рентабельність власного капіталу	-	162,19	76,06

Джерело: складено автором на основі [37].

Рентабельність продажів - показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. виручки від реалізованої продукції. Зниження рентабельності продажів пояснюється відносним зростанням витрат виробництва та обігу. Економічна рентабельність (рентабельність активів) показує ефективність використання всього майна організації, тобто 100 грн. середньорічних активів приносили підприємству у 2021 році 59,61 грн. чистого прибутку, а у 2023 році лише 1,10 грн. Таким чином, рентабельність власного капіталу у 2022 році збільшилася за рахунок збільшення рентабельності продажів і збільшення частки власних

коштів в активах, незважаючи на деяке збільшення оборотності активів. Також можна сказати, що рентабельність власного капіталу знизилася за рахунок зниження рентабельності активів загалом.

У процесі оперативної фінансової роботи здійснюють систематичний аналіз показників дебіторської та кредиторської заборгованості. Дебіторська заборгованість зростає з року в рік. У 2022 році вона збільшилася в 163 рази, а у 2023 році - у 2,33 рази, що спричинено не тільки зростанням обсягів продажів, а й зниженням платоспроможності клієнтів компанії. У той час як кредиторська заборгованість у 2022 році збільшується в 46 разів, а у 2023 році знижується на 22,75 %. Дебіторська заборгованість у 1,68 рази перевищує кредиторську у 2022 році і більше ніж у 5 разів у 2023 році. Це є позитивним фактом, оскільки умовою забезпечення фінансової стійкості організації є перевищення суми дебіторської заборгованості над сумою кредиторської заборгованості.

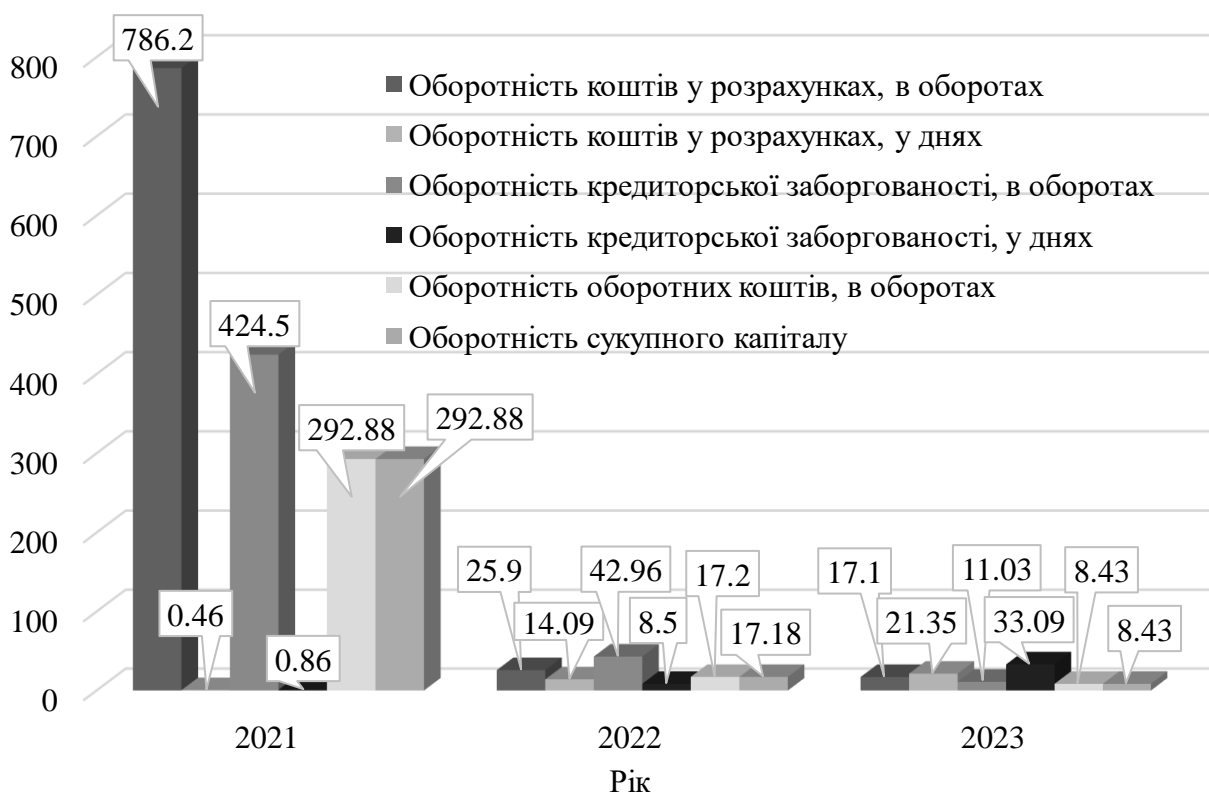


Рис.2.2. Показники ефективності використання капіталу та ресурсів Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [37].

Зниження оборотності кредиторської заборгованості та відповідно зростання тривалості одного обороту негативно впливає на ліквідність підприємства. Оскільки оборотність дебіторської заборгованості вища за оборотність кредиторської, це сприяє зростанню грошових коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства.

Таким чином, ділова активність підприємства та ефективність використання ним капіталів і ресурсів у 2023 році знизилася порівняно з 2021 роком. Вихід із ситуації, що склалася, необхідно шукати в підвищенні ефективності виробничої діяльності, прийнятті кардинальних заходів і рішень.

2.3. Діагностика ефективності перевезень сільськогосподарської продукції Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Для здійснення всебічного аналізу організації вантажних перевезень на підприємстві Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» необхідно розглянути низку ключових аспектів. Загальна робоча зернова місткість Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» складає 65,6 тис. тонн, в тому числі елеваторна – 52 тис. тонн, складська – 13,6 тис. тонн. Основні культури зберігання: пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник. Переробні потужності млинзаводу філії складають 145,7 тис. тонн борошна в рік, добова продуктивність - 500 тонн. Борошно виготовляється на високотехнологічному та високопродуктивному обладнанні. Потужності Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» з приймання/відвантаження зерна: приймання з залізничного транспорту – 3000 т/добу; приймання з автомобільного транспорту – 500-1000 т/добу; відвантаження на залізничний транспорт – 300-500 т/добу; відвантаження на автотранспорт – 300-500 т/добу.

Розглянемо детально ключові аспекти організації вантажних перевезень у Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»:

1. Існуюча транспортна логістика:

- основні вхідні вантажопотоки: зернові культури з регіонів сумської, чернігівської, полтавської областей обсягами від 2 до 10 тис. тонн партіями;
- вихідні потоки: борошно, крупи в обсягах від 0,5 до 3 тис. тонн для внутрішнього ринку та експорту;
- Використовуються переважно автомобільний транспорт (власний автопарк зерновозів/борошновозів) і залізниця ("Укрзалізниця").

2. Організаційна структура транспортної логістики:

- профільний транспортний відділ у складі 5 осіб на комбінаті;
- відсутні чіткі регламенти операцій, недостатній рівень компетенцій персоналу для мультимодальної логістики;
- застосовуються лише базові програми для планування маршрутів та документообігу.

3. Інфраструктура для мультимодальних перевезень:

- наявні елеватори та склади комбінату для концентрації та зберігання вантажів;
- відсутні термінальні потужності для перевалки вантажів вид на вид транспорту;
- комбінат досить віддалений від річкових терміналів та морських портів.

4. Взаємодія з логістичними провайдерами:

- Співпраця з ПАТ «Укрзалізниця» для залізничних перевезень.
- невелика кількість дрібних місцевих автоперевізників на умовах разових перевезень;
- немає досвіду роботи з річковими, морськими операторами та експедиторами для організації мультимодальних ланцюгів.

5. Витрати і тарифи:

- значну частку витрат складають транспортні витрати - до 25% від загальних логістичних витрат;
- витрати на автоперевезення вищі через високу вартість пального;

- залізничні тарифи ПАТ «Укрзалізниця» відносно низькі, але нестабільні через постійні коригування;

- необхідно більш детально проаналізувати можливість залучення водного транспорту.

6. Ключові проблеми:

- недостатня інтеграція різних видів транспорту, відсутність комплексних мультимодальних рішень;

- значні простої автотранспорту через затримки залізничних вагонів;

- сезонні коливання попиту призводять до нерівномірного завантаження потужностей;

- обмежена кількість перевізників на деяких напрямках знижує гнучкість перевезень.

Для досліджуваного підприємства характерні дільничні маршрути. Вони застосовуються під час організації міжміських перевезень вантажів і характеризуються тим, що рух рухомого складу за ними здійснюється по ділянках маршруту.

Таблиця 2.7 - Ранжування критеріїв під час вибору перевізника

Найменування критерію	Ранг
1) Витрати на транспортування	1
2) Надійність доставки	2
3) Час доставки	3
4) Гнучкість схем маршрутів перевезень	4
5) Фінансова стабільність перевізника	5
6) Збереження вантажу (втрати і розкрадання)	6
7) Наявність додаткового обладнання	7
8) Наявність додаткових послуг	8
9) Кваліфікація персоналу	9
10) Контроль за відправленнями	10
11) Готовність перевізника до переговорів про зміну тарифу	11
12) Процедура заявки (замовлення транспортування)	12

Джерело: складено автором на основі [37].

Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» використовує перелік документів, що супроводжують продукцію, наданий на рис. 2.3

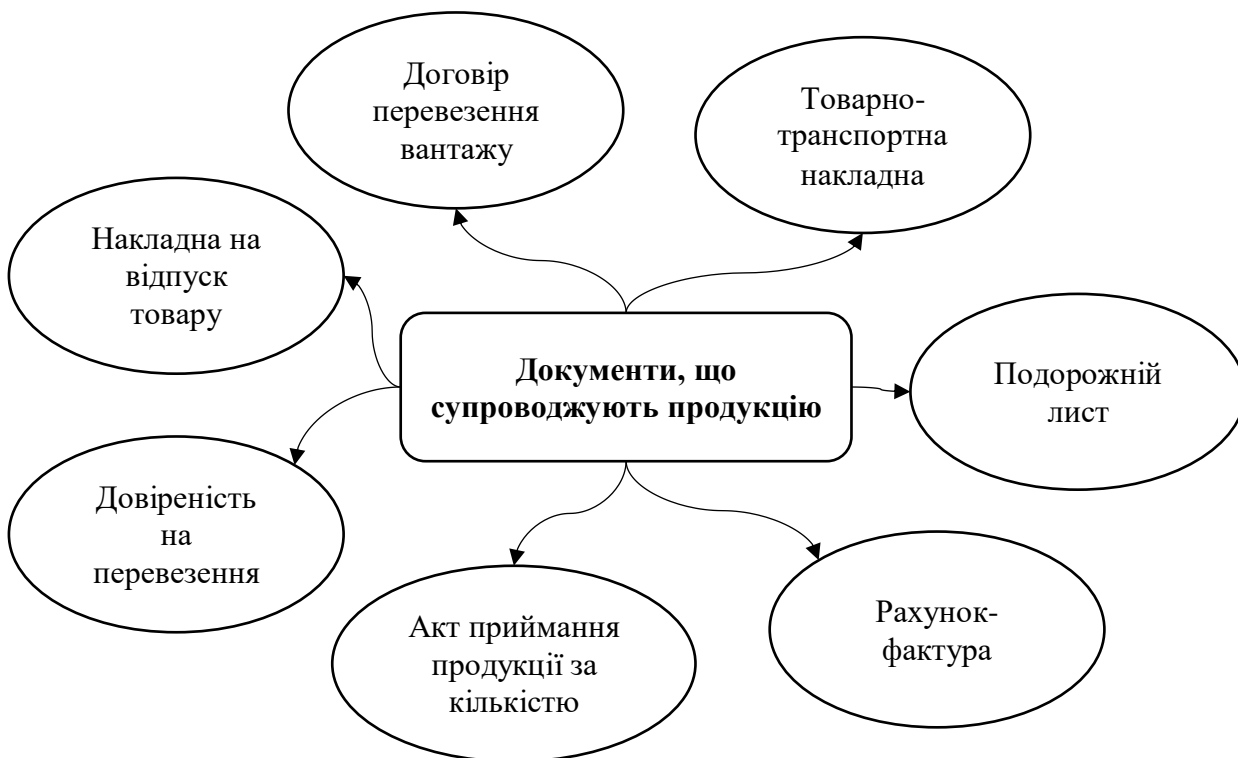


Рис.2.3. Перелік документів, що використовує Філія ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» для супроводу продукції

Джерело: складено автором

Договір перевезення вантажу є важливим юридичним документом, який регулює відносини між вантажовідправником, перевізником та вантажоодержувачем під час транспортування вантажів.

Накладна на відпуск товару - застосовується для оформлення продажу (відпуску) товарно-матеріальних цінностей сторонній організації. Ця форма складається у двох примірниках. Перший примірник залишається в організації, що здає товарно-матеріальні цінності, і є підставою для їх списання. Другий примірник передається сторонній організації і є підставою для оприбуткування цих цінностей.

Заявка на перевезення вантажу - перевезення вантажів залізничним транспортом здійснюються відповідно до прийнятих заявок на перевезення вантажів. Форма дає змогу забезпечувати автоматизовану обробку даних заявки та є єдиною для всіх вантажовідправників. Заявки на перевезення вантажів подаються вантажовідправниками до управлінь залізниць відправлення вантажів не менше ніж за 10 днів до початку перевезень вантажів. Заявки на перевезення вантажів заповнюються вантажовідправником без помарок у друкованому вигляді. Заявка підписується вантажовідправником, і його підпис засвідчується печаткою, що застосовується при фінансових операціях.

Для об'єктивної оцінки ефективності організації вантажних перевезень у Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» необхідно використовувати систему ключових показників ефективності (КПЕ, КРІ). Будучи джерелом виробничого і соціального розвитку, прибуток посідає провідне місце в забезпеченні самофінансування підприємств і об'єднань, можливості яких багато в чому визначаються тим, наскільки доходи перевищують витрати. Ці показники дозволяють кількісно виміряти різні аспекти логістичних операцій, виявити «вузькі місця» та можливості для поліпшення.

Аналіз цих КПЕ для перевезень у Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» в динаміці та порівняння з галузевими бенчмарками (аналогічні підприємства) дозволить виявити сильні та слабкі сторони логістики, запропонувати заходи вдосконалення транспортних процесів, спрогнозувати економічний ефект від впровадження мультимодальних перевезень (табл.2.8).

Регулярний моніторинг показників ефективності та порівняння планових і фактичних значень є невід'ємною частиною процесу безперервного поліпшення логістики вантажних перевезень на підприємстві.

Діагностика показує, що продуктивність перевезень комбінату знизилась у 2023, нижче галузевих бенчмарків. Витрати зросли через підвищення цін на паливо, що негативно вплинуло на частку транспортних витрат.

Таблиця 2.8 - Аналіз ключових показників ефективності вантажних перевезень Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» у динаміці за останні 3 роки (2021-2023 рр.)

Показники		2021 р.	2022 р.	2023 р.	Бенчмарк
Продуктивність перевезень	Тоннокілометри на рік, млн т-км	125	142	136	150-200
	Коефіцієнт використання вантажопідйомності,%	0,72	0,75	0,71	0,8-0,85
	Час обороту транспортних засобів, дні	3,1	2,8	3,2	2.5-3
Витрати на перевезення	Транспортні витрати на 1 т-км, грн	1,85	2,12	2,55	2-2,5
	Частка транспортних витрат, %	22	25	28	20-25
	Структура, %	55% паливо, 25% зарплата, 20% техобслуговування			
Якість логістичного сервісу	Рівень вчасних доставок,%	91	93	90	95+
	Пошкодження вантажу. %	0,3	0,25	0,35	<0,2
	Час виконання замовлень, дні	6	5	7	4-5
Управління логістикою	Використання пробігу авто	0,67	0,71	0,68	0,75+
	Інтеграція видів транспорту	низька, переважно автомобільний			мультимодальні ланцюги
	Автоматизація процесів	низька, переважно ручні операції			
Екологічні аспекти	Викиди CO ₂ на т-км, гр	65	69	72	50-60
	Частка екологічного транспорту	лише автомобільний			інтеграція залізничного/водного
Безпека	Транспортні інциденти	4	3	5	Прагнути до 0
	Рівень виконання вимог безпеки	задовільний			

Джерело: складено автором на основі [37].

Показники якості логістичного сервісу також погіршилися. Спостерігається низька інтеграція видів транспорту, недостатня автоматизація процесів. Екологічні аспекти знаходяться на невисокому рівні через використання лише автомобільного транспорту.

Висновки до розділу 2

Отже, Філія ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є сільськогосподарським підприємством зернопереробної галузі, яке знаходиться в місті Кролевець Сумської області. Завдяки зростанню виручки збільшилася і продуктивність праці персоналу з 4272,2 тис. грн./чол. у 2021 році до 22144,4 тис. грн./чол. у 2023 році. Рентабельність продажів знижується, що пояснюється тим, що зі зростанням виручки зростають і витрати, причому темп зростання витрат перевищує зростання виручки від реалізації.

Зниження оборотності кредиторської заборгованості та відповідно зростання тривалості одного обороту у Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» негативно впливає на ліквідність підприємства. Оскільки оборотність дебіторської заборгованості вища за оборотність кредиторської, це сприяє зростанню грошових коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства. Ділова активність підприємства та ефективність використання ним капіталів і ресурсів у 2023 році знизилася порівняно з 2021 роком. Вихід із ситуації, що склалася, необхідно шукати в підвищенні ефективності виробничої діяльності, прийнятті кардинальних заходів і рішень.

Для досліджуваного підприємства характерні мультимодальні перевезення, тобто це пряме змішане перевезення щонайменше двома різними видами транспорту і, як правило, всередині країни. Переваги використання мультимодальних перевезень у логістиці - істотне зниження собівартості транспортування.

Для об'єктивної оцінки ефективності організації вантажних перевезень у Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» необхідно використовувати систему ключових показників ефективності (КПЕ, КРІ). Ці показники дозволяють кількісно виміряти різні аспекти логістичних операцій, виявити «вузькі місця» та можливості для поліпшення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ФІЛІЇ ПАТ «ДЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

3.1. Формування стратегії мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Підприємства, які стабільно утримують свої конкурентні позиції на ринку, володіють докладно розробленою стратегією. Їх стратегія включає в себе плановані і розсудливі дії, які спрямовані на різноманітний час та простір, це є відповіддю на не передбачувані обставини і зростаючу конкурентну боротьбу. Тому, є необхідність в розробці стратегічних методів що до підвищення конкурентної здатності даного підприємства Це дасть можливість утримання провідних позицій на ринку та ефективного використання стратегічних ресурсів, також максимального задіяння сильних сторін і можливостей і захисту від загроз зовнішнього середовища, для того щоб забезпечити майбутню стабільну прибутковість суб'єкта господарювання.

Стратегія мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції для Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів», за основу був взятий напрямок покращення конкурентних позицій. Весь комплекс стратегії мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції включає до себе програму заходів, якаб забезпечує компанії завоювання лідерських позицій на ринку у довгостроковій перспективі.

Фінансова стратегія Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів». Підвищення прибутковості і зниження витрат на досліджуємом підприємстві, сприяє поліпшенню фінансово- економічних показників даної компанії, в цьому випадку є за необхідністю розробити

конкретні, чіткі стратегічні заходи якіб оптимізували витрати та покращили рівень доходів. Зростання доходів в компанії може бути за допомогою розширення географічної присутності та збільшення спектру послуг. Зменшення витрат можливе при умові оптимізації робітників і логістичних процесів.



Рис. 3.1. Комплекс стратегічних заходів щодо покращення мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Джерело: складено автором

Стратегічним кроком для компанії по збільшенню територіального охоплення є можливість відкриття нових філій за кордоном. Ініціативне рішення дозволить компанії розширити клієнську базу та привернути нову цілових контрагентів і як результат, збільшити обсяги доходів. При відкритті нових філій необхідно проаналізувати потенційні ринки, які включають визначення економічних показників, конкуренцію, споживчі звички та інші фактори, які впливають на успішність бізнесу в розглянутої місцевості.

Для визначення перспективних ринків що до розширення підприємством її територіальної присутності, Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» необхідно орієнтуватися на такі факторні показники:

- показники економічного розвитку це ВВП на душу населення, вимірювання темпів зростання економіки, розрахунок рівня безробіття та інше є важливими важелями для аналізу наведеного підприємства. Країни у яких стабільна економіка та активний ринок можуть вважатися перспективними та привабливими що до розширення бізнесу;

- конкуренція: надає поштовхи до визначення потенційних ринків що до розширення, компанії необхідно детально вивчити конкурентні показники за допомогою аналізу наявних інших підприємств, цінової політики і якості їх обслуговування. Отже важливим моментом є врахування можливостей появи новітніх конкурентів на ринку;

- інфраструктура підприємства: одним із ключових аспектів є розширення інфраструктури на нових перспективних ринках. Наявність транспортної системи і складських приміщень а також зручного розташування де є важливі торгові міст. Це сприяє значному поліпшенню операційної діяльності компанії;

- правовий і регуляторний аспекти: важливим моментом є проведення аналізу законодавства і положень, які стосуються діяльності компанії на ринках, це дозволяє уникнути компанії труднощів в області права і мати розуміння що до особливостей безпосередньо місцевого бізнес- середовища.

Створення стратегії маркетингу для залучення великої кількості споживачів на нових ринках є критичним механізмом розширення територіальної присутності. Компанією можуть бути використані різні інтернет-маркетингові прийоми. Вона може проводити рекламні заходи, вносити пропозиції по знижкам щоб привернути увагу споживачів. За необхідне є адаптація комунікаційної стратегії до місцевої культурної властивості.

Розширення за кордоном територіальної присутності компанії треба визначитися з основними пріоритетами. По перше зробити ретельний аналіз та звернутися до фахівців у сфері маркетингу і налагодити ефективний механізм дій що до моніторингу результатів. Це відкриє для компанії можливість завойовувати нові ринки, привертати нових клієнтів і розширювати свої можливості.

Одним із найважливих методів за допомогою якого можна збільшити прибутку компанії є розширення спектру послуг та асортименту продукції, які підприємство пропонує до споживання споживачу. Також може включати збільшення обсягу надання послуг та продажу товарів, втілення нових послуг і адаптація міжнародної практики до вітчизняного ринку. Тому для результативного впровадження заходу треба оцінити попит на товари та послуги на ринку і провести його аналіз для впровадження нових послуг.

Перший етап це аналіз попиту та оцінки нових потенційних ринків для впровадження нових послуг та продукції. Підприємству необхідно проаналізувати потреби і сподівання споживача, зробити аналіз ринку, визначити які з нових послуг та які з нового асортименту продукції можуть бути найпривабливішими для них. Для того щоб виконати цей етап можна зробити опитування клієнтів, провести аналіз конкурентів і вивчити тренди в даної галузі.

Необхідно дослідити закордонні практики розширення асортименту продукції та послуг і пристосувати їх до вітчизняного ринку. Розгляд досвіду у іноземних компаній, може призвести до нових ідей при запровадження нової

продукції та нових послуг. Важливим є впровадження аналізу успішних практик і вивчення викликів, з якими зустрілися інші організації щоб уникнути повторюванню їх помилок і забезпеченню впровадження нових продукції та нових послуг.

Потім, необхідно розробити результативні програми по маркетингу щоб просувати пропозиції споживачам. Підприємству рекомендовано задіяти вигідні привабливі пропозиції і акції, тому що вони висвітлюють користь нової продукції та послуг для клієнтів. До маркетингових кампаній можна віднести різні канали комунікацій, а саме: реклами на телебаченні, радіо і в соціальних мережах, беручи до уваги цільову аудиторію та їх вимоги і потреби.

Одним із стратегічних напрямків є послаблення вимоги закордонних країн щодо продукції та відправки її на ринки інших країн. Для покращення умов що до продукції на підприємстві яке досліджується доцільним буде розширення мережі відділень, та складських примінь і виробничих потужностей.

Це коли виявлена можливість для оптимізації і аналізу процесу іє важливим етапом по зниженні витрат. Компанії потрібно провести щільний аналіз своїх операційних дій та визначитися з їх як ефективністю, так і неефективністю, виявити сфери, якіб вимагали покращень. Це може включати де кілька моментів таких як дослідження логістики на підприємстві, оптимізація складських операцій та обробки замовлень клієнтів і інші аспекти, які пов'язані з діяльністю компанії яка досліджується.

Підвищення ефективної роботи співробітників є впровадження компанією автоматизованих і роботизованих систем. Вона є одним із основних елементів у зменшенні ручної праці і оптимізації діяльності робітників. Компанією можуть розглядатися застосування технології автоматизації, таких наприклад як автоматизоване сортувальння продукції, роботи- маніпулятори та автоматизовані системи ідентифікації і збору даних. Це буде сприяти зменшенню залежності від не автоматизованої- ручної праці та сприянню

швидкості і точності що до виконання поставлених завдань і зниженню ризику на помилки та втраті часу.

Розгляд міжнародного досвіду може позитивно відігравати роль у покращенні оптимізації що до діяльності персоналу компанії. Наприклад, Філія ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» може провести аналіз їхніх підходів стосовно управління кадрами, розподілу обов'язків між робітниками, тренінгу і стимулювання працівників за досягнення. Допомогою в цьому є запровадження концепцій, а саме стандартизації процесу, введення в виробничі процеси нових та компетентних робітників і навчання та перекваліфікація вже наявних, ротація функції між персоналом та інше.

Удосконалення продуктивності роботи працівників вимагає від компанії уваги не тільки до технологічних рішень, а і врахування людських ресурсів та факторів. Компанії необхідно забезпечити робітників підтримкою і навичками коли буде проведена реорганізація діяльності підприємства. Крім цього, за необхідності є встановлення ефективності системи моніторингу результату оптимізації для того, щоб умовно переконатися у досягненні поставлених цілей та виявити ресурси та можливості для майбутніх удосконалень.

Як що застосувати екологічно- орієнтований напрямок це може сприяти скороченню витрат по логістики та виробництву. Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» на даний час використовує екологічно чисту сировину у виробництві та екологічні види транспорту, такі як електричні так і гібридні автомобілі. Збільшення кількості сировини та транспорту сприяє зниженню витрат на сировину та пальне.

Даний комплекс заходів буде сприятиме зростанню позитивних фінансово- економічних показників, таких як прибуток і формуванню стійкої тенденції що до їх довгострокових перспектив по збільшенню.

Стратегія маркетингу розглядає підтримку вже існуючих продуктів і розробку новітніх, які підприємство пропонує своїм клієнтам. Метою маркетингу є оновлення і збільшення цифрових точок контактів з споживачами,

та спрощує процес що до взаємодії та до спроможності виконати будь-які дії за один клік.

Модернізація та поновлення веб-сайту ефективно підвищує якісні показники маркетингових комунікацій, та сприяє при формуванні позитивного іміджу суб'єкта господарювання і це є одним з перших кроків напрямку по вдосконаленню direct-маркетингу. Він включає в себе механізм розробки інтерактивної комунікаційної системи, яка спрямована на зміцнення взаємодій з активною аудиторією і надання унікальні підходи до взаємодій зі споживачами в онлайн- просторі.

Характеристики комунікаційних технологій і direct-маркетингу Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» включають напрями:

- застосування загальних, об'єднаних видів комунікацій в маркетингу та засобів зв'язку;

- використання на практиці адресних комунікаційних повідомлень, включаючи як традиційні так і сучасні, нові медіа-засоби. Вони дозволяють компанії взаємодіяти з кожним з потенційних клієнтів. Звертання до споживача на пряму- безпосередньо буде сприяти тому що клієнт докладно опанує інформацію;

- можливості взаємодій та отримання зворотньої зв'язків з комунікаторами. Це надасть можливість зменшити час між отриманням потрібної інформації споживачу та його зверненням до компанії. Окрім того, ще надає можливість оцінити настрій та реакцію споживача на комунікаційні повідомлення підприємства.

Аналітичні напрями що до розподілу в організації робочого часу в кадрової стратегії нададуть можливість виявляти недоліки в самої організації виробничого процесу і ефективно втілювати можливості що до вдосконалення, в свою чергу наслідки послужать результативним використанням робочого часу і раціоналізації у майбутньому трудових процесів та операцій.

Стратегія розвитку експортної діяльності Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» щоденно розширює свою фінансово-

економічну діяльність у міжнародному просторі, де існує дуже сильна конкуренція з боку іноземних компаній. Для успішного входження на закордонні ринки та зайняття необхідної ніши необхідно визначитися зі стратегічними напрямками розвитку. Втілення та вдосконалення підприємством експортної діяльності і підвищення якості виробленою продукції та наданих послуг є одними з ключових елементів даного процесу. Це сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг даного підприємства.

Одним з методів по удосконаленню експорту виробничої продукції та послуг ФІЛІ ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є активний пошук нових контрагентів, який зорієнтований безпосередньо на вибір оптимальних покупців, розглядаючи економічні характеристики процесу. Найважливім етапом при оптимізації експортних операцій є вибір підрядника для всіх суб'єкта господарювання. Він виступає одним з ключових методів оптимізації на підприємстві експортних операцій.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження пропозицій Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

В сучасних умовах та в осяжній перспективі мультимодальні перевезення стали пріоритетом транспортної політики, важливою частиною сучасної транспортної системи, яка забезпечує зв'язки у сфері зовнішньоекономічної діяльності з країнами, що не мають спільного сухопутного кордону з Україною.

Головною характерною рисою, яка робить мультимодальні схеми відмінними, є те, що таке перевезення виконується під контролем одного оператора змішаного вантажоперевезення або логістичної компанії, яка організовує весь транспортний ланцюжок, починаючи з пакування та відправки вантажу в країні, де було закуплено товар, закінчуючи його прибуттям до місця

призначення та вивантаженням на склад, що також входить до програми розвитку митно-логістичних кластерів.

У мультимодальних перевезеннях види використовуваного транспорту (автомобільного, залізничного, морського, авіаційного) можуть поєднуватися в різних комбінаціях. Автомобільні перевезення використовуються як мультимодальні у випадках, коли присутня складна схема прийняття вантажу від кількох постачальників обмеженими партіями, а згодом реалізується передання поставки на борт транспорту з високою вантажопідйомністю або ж навпаки.

Перевезення залізничним транспортом із застосуванням мультимодальної схеми орієнтовані на довготривале перевезення товарів, серед яких насипні або зернові. Мультимодальні авіаційні перевезення зазвичай замовляють у великих операторів, якщо потрібна доставка невеликих партій вантажів у найкоротші терміни.

При цьому важливо правильно вибудувати маршрут перевезення, сформувати графік руху кожного виду транспорту з урахуванням необхідних зупинок і просторового розвитку територій.

Важливим рішенням у частині розвитку мультимодальних перевезень виступає впровадження єдиного транспортного документа, який розширить та модернізує експортоорієнтовані пункти пропуску. Звідси пріоритет у питаннях створення відповідних термінальних комплексів і портів, що забезпечують сучасні технології перевезень з метою скорочення витрат і підвищення якості транспортних послуг.

Єдиний транспортний документ максимально зручно та вигідно діятиме при перевезеннях вантажів усіма видами транспорту для надання послуг з перевезень в межах одного договору. Він стане інтегруючим документом, що дасть змогу перевозити вантаж єдиним мультимодальним ланцюгом. Розвиток сучасних комунікацій і засобів зв'язку має бути враховано під час реалізації проекту.

Зазначимо, що у світовій практиці застосовується транспортний коносамент FIATA, який є транспортним документом експедитора, що виступає як договірний перевізник або оператор змішаного перевезення. Він діє під час перевезень вантажів у міжнародних мультимодальних сполученнях. За ним працюють і морські оператори, і європейські залізничні перевізники. Отже, досвід у вирішенні цієї проблеми вже є.

COVID-19 та війна в Україні вплинули на всі аспекти бізнесу, включно на логістичну діяльність. Згідно з останнім звітом Mordor Intelligence LLP, очікується, що до 2026 року ринок мультимодальних перевезень зросте на 10 відсотків. Разом із попитом на логістичні послуги зростають і потреби клієнтів, які вимагають більше прозорості в документах, а також прискорення терміну доставки.

Розрахуємо річний економічний ефект (E_{ϕ}) щодо впровадження єдиного транспортного документу для філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів», використовуючи наступну формулу:

$$E_{\phi} = (Q_{\text{реал}} \cdot P_{100} - \Pi) - K \cdot E_{\text{н}}, \quad (3.1)$$

де $Q_{\text{реал}}$ – зниження витрат після впровадження документу;

P – рентабельність доходу від логістичної діяльності після впровадження нового документу, %;

K – капітальні витрати на впровадження документу;

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт економічного ефекту;

Π – поточні витрати на впровадження документу.

Враховуючи позитивні прогностичні значення, зниження витрат філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» приблизно могло б досягнути 2,5%. Однак потрібно закладати в розрахунки і песимістичні значення, приблизно 1,5%. Для розрахунку використаємо середній показник 2,0%.

$$Q_{\text{реал}} = 599416 - (599416 \cdot 0,02) = 587,428 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Капітальні витрати, які пов'язані з впровадженням єдиного транспортного документу на філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» надамо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Капітальні витрати на впровадження документу філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Покупка програмного забезпечення	28 000,00
2	Технічне обслуговування програмного системного забезпечення	6160,00
3	Придбання комп'ютерного обладнання та додаткових технічних запчастин	8850,00
4	Офісна мебель та фурнітура	10320,00
5	Всього	53330,00

Джерело: розраховано автором

Поточні витрати філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» надані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Поточні витрати на впровадження документу філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Оплата праці	98942,00
2	Електропостачання	650,00
3	Витрати на діловодство	453,00
4	Обслуговування оргтехніки	1500,00
5	Поточний технічний ремонт	2300,00
	Всього	103845,00

Джерело: розраховано автором

Щомісячні витрати на оплату праці філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький

комбінат хлібопродуктів» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок щомісячних витрат на оплату праці філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Посадовий оклад	25520,00
2	Витрати на премії та доплати	8304,00
3	Нарахування на заробітну плату	6256,00
	Всього	40080,00

Джерело: розраховано автором

На основі наданих даних в таблицях розрахуємо економічний ефект складатиме:

$$E_{\phi} = (587,428 \cdot 0,25 - 103,8) - (53,30 \cdot 0,15) = 35,07 = \text{тис. грн. в рік.}$$

Впровадження єдиний транспортного документу допоможе підприємству:

1. Оптимізувати логістичні витрати, що зменшить загальні логістичні витрати, порівняно з використанням одного виду транспорту.

2. Підвищити ефективність ланцюга поставок, що забезпечить безперебійність і своєчасність доставки вантажів, а також дозволить уникнути "вузьких місць" і простоїв, пов'язаних з використанням одного виду транспорту.

3. Підвищити гнучкість та адаптивність, що дозволить оперативно змінювати маршрути і види транспорту в разі непередбачених обставин або перешкод, посилюючи стійкість ланцюгів поставок.

Оцінемо прибутковість потенційних інвестицій після впровадження єдиного транспортного документу на філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» за допомогою показників NPV та IRR.

Розрахуємо показники NPV та IRR для проекту впровадження єдиного транспортного документу мультимодальних (інтермодальних) перевезень на базі наданих вихідних даних.

Вихідні дані:

- Початкові інвестиційні витрати (IC) на впровадження проекту: 2 500 000 грн.

- Прогнозовані грошові потоки (CF_t) від реалізації проекту по роках:

Рік 1: 1 200 000 грн.

Рік 2: 1 500 000 грн.

Рік 3: 2 000 000 грн.

Рік 4: 1 800 000 грн.

Рік 5: 1 700 000 грн.

- Ставка дисконтування (r) = 12%

1. Показник чистої поточної вартості (NPV) показує приведену вартість очікуваного прибутку (або збитків, якщо від'ємне) від цієї інвестиції. Формула показника:

$$NPV = CF_1/(1+r)^1 + CF_2/(1+r)^2 + CF_3/(1+r)^3 + CF_4/(1+r)^4 + CF_5/(1+r)^5 - IC \quad (3.3)$$

Розрахуємо даний показник для філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

$$\begin{aligned} NPV &= 1200000/(1+0,12)^1 + 1500000/(1+0,12)^2 + 2000000/(1+0,12)^3 + \\ &+ 1800000/(1+0,12)^4 + 1700000/(1+0,12)^5 - 2500000 \\ &= 1\,071\,429 + 1\,194\,324 + 1\,421\,313 + 1\,141\,925 + 961\,614 - 2\,500\,000 \\ &= 3\,290\,605 \text{ грн.} \end{aligned}$$

NPV > 0, отже впровадження нового документа є ефективним.

2. Внутрішня норма прибутку (IRR) використовується для оцінки прибутковості потенційних інвестицій.

Розрахуємо даний показник для філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

Підбираємо ітераційним способом ставку дисконтування r' , при якій $NPV = 0$.

Після ряду спроб знаходимо, що при $r' = 27,5\%$ $NPV \approx 0$.

$IRR = 27,5\% > r = 12\%$, отже впровадження нового документу забезпечить рентабельність, яка буде вище за вартість залучених коштів.

Таким чином, впровадження єдиний транспортний документ з організації мультимодальних перевезень є економічно доцільним, оскільки показники ефективності мають позитивні значення:

$$NPV = 3\,290\,605 \text{ грн.} > 0$$

$$IRR = 27,5\% > 12\%$$

Чиста приведена вартість проекту складає 3,29 млн грн., а його внутрішня норма рентабельності 27,5% значно перевищує ставку дисконтування 12%, що свідчить про високу інвестиційну привабливість даного проекту.

Отже, впровадження мультимодальних перевезень для філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є доцільним і виправданим кроком, який може принести значні переваги у підвищенні ефективності логістики, розширенні географії присутності, зменшенні витрат та екологічного навантаження. Це відповідає сучасним тенденціям і дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3

Було внесено пропозиції щодо формування стратегії мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції для Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів», за основу був взятий напрямок покращення конкурентних позицій. Весь комплекс стратегії мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції включає до себе програму заходів,

якаб забезпечує компанії завоювання лідерських позицій на ринку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження мультимодальних перевезень для філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є доцільним і виправданим кроком, який може принести значні переваги у підвищенні ефективності логістики, розширенні географії присутності, зменшенні витрат та екологічного навантаження. Це відповідає сучасним тенденціям і дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено проблему вдосконалення організації мультимодальних перевезень на прикладі Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів». За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

В першому розділі було зосереджено увагу на теоретичних аспектах організації мультимодальних перевезень, особливо сільськогосподарських підприємств. Виявлено, що обираючи транспортну компанію для мультимодальних перевезень, слід враховувати кілька основних правил: обирати тільки перевірені транспортні компанії, які мають відгуки реальних людей та гарну репутацію на ринку вантажоперевезень; дізнаватися у консультанта компанії відразу всі питання, якщо вам здається, що співробітнику важко дати точні відповіді або відчувається невпевненість, краще відмовитися від співпраці з цією організацією; вивчати умови роботи із компанією.

Проаналізовано проблеми організації мультимодальних перевезень сільськогосподарських підприємств. Виявлено, що головною характерною рисою, яка робить мультимодальні схеми відмінними, є те, що таке перевезення виконується під контролем одного оператора змішаного вантажоперевезення або логістичної компанії, яка організовує весь транспортний ланцюжок, починаючи з пакування та відправки вантажу в країні, де було закуплено товар, закінчуючи його прибуттям до місця призначення та вивантаженням на склад, що також входить до програми розвитку митно-логістичних кластерів.

Отже, з урахуванням всіх аспектів, висвітлених у даному розділі, можна зробити висновок що мультимодальні вантажоперевезення є швидкими, зручними та надійними. Замовники звільняються від зайвих труднощів із оформленням документів та інших проблем, адже всі завдання лягають на плечі співробітників компанії.

Отже, Філія ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є сільськогосподарським підприємством зернопереробної галузі, яке знаходиться в місті Кролевець Сумської області. Завдяки зростанню виручки збільшилася і продуктивність праці персоналу з 4272,2 тис. грн./чол. у 2021 році до 22144,4 тис. грн./чол. у 2023 році. Рентабельність продажів знижується, що пояснюється тим, що зі зростанням виручки зростають і витрати, причому темп зростання витрат перевищує зростання виручки від реалізації.

Зниження оборотності кредиторської заборгованості та відповідно зростання тривалості одного обороту у Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» негативно впливає на ліквідність підприємства. Оскільки оборотність дебіторської заборгованості вища за оборотність кредиторської, це сприяє зростанню грошових коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства. Ділова активність підприємства та ефективність використання ним капіталів і ресурсів у 2023 році знизилася порівняно з 2021 роком. Вихід із ситуації, що склалася, необхідно шукати в підвищенні ефективності виробничої діяльності, прийнятті кардинальних заходів і рішень.

Для досліджуваного підприємства характерні мультимодальні перевезення, тобто це пряме змішане перевезення щонайменше двома різними видами транспорту і, як правило, всередині країни. Переваги використання мультимодальних перевезень у логістиці - істотне зниження собівартості транспортування.

Для об'єктивної оцінки ефективності організації вантажних перевезень у Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» необхідно використовувати систему ключових показників ефективності (КПЕ, КРІ). Ці показники дозволяють кількісно виміряти різні аспекти логістичних операцій, виявити «вузькі місця» та можливості для поліпшення.

Було внесено пропозиції щодо формування стратегії мультимодальних перевезень сільськогосподарської продукції для Філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів», за основу був взятий напрямок покращення конкурентних позицій. Весь комплекс стратегії мультимодальних

перевезень сільськогосподарської продукції включає до себе програму заходів, якаб забезпечує компанії завоювання лідерських позицій на ринку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження мультимодальних перевезень для філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є доцільним і виправданим кроком, який може принести значні переваги у підвищенні ефективності логістики, розширенні географії присутності, зменшенні витрат та екологічного навантаження. Це відповідає сучасним тенденціям і дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Очевидно, підприємству будуть потрібні додаткові інвестиції в нові технології. А оскільки власних коштів підприємства для цього недостатньо, знадобиться залучення довгострокових позик. Але щоб залучити сторонніх інвесторів, насамперед необхідно підвищити рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків, 2020. 292 с.
2. Григорак М.Ю., Катерна О.К., Молчанова К.М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посібник. К. НАУ. 2017. 364 с.
3. Закон України «Про мультимодальні перевезення» від 17.11.2021 р. №1887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text> (дата звернення : 11.05.2024).
4. Офіційний сайт Danube Commission. URL: <https://www.danubecommission.org/dc/en/> (дата звернення : 03.03.2020).
5. Офіційний сайт The European Sea Ports. URL: <https://www.espo.be> (дата звернення : 11.05.2024).
6. Офіційний сайт International Chamber of Commerce. URL: <http://iccua.org/> (дата звернення : 11.05.2024).
7. Коваленко Є. О. Діяльність держави щодо створення передумов для інтеграції України до ЄС. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2008. Вип. 34. С. 199-213.
8. Конвенція ООН щодо морських перевезень вантажів (1978р.). URL: http://zakon.nau.ua/doc/?code=995_391 (дата звернення : 03.05.2024).
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення : 11.03.2020).
10. Про затвердження Положення про Міністерство інфраструктури України: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 2015 року № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460-2015-%D0%BF> (дата звернення : 17.05.2024).
11. Про затвердження Концепції створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні :

Постанова Кабінету міністрів України від 04.08.1997 р. № 821. URL: <http://www.swrailway.gov.ua/head/koridor/> (дата звернення : 17.05.2024).

12. Концепція реформування транспортного сектору економіки : Постанова Кабінету Міністрів України від 9.11.2000 р. №1684. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1684-2000-п> (дата звернення : 17.05.2024).

13. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-р> (дата звернення : 17.05.2024).

14. Закон України «Про автомобільний транспорт» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 22, ст.105). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text> (дата звернення : 29.05.2024)

15. Закон України «Про транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 51, ст.446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення : 29.05.2024)

16. Закон України «Про функціонування єдиної транспортної системи України в особливий період». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 52, ст.318). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-14#Text>. (дата звернення : 29.05.2024)

17. Черніхова О. С. Проблеми та перспективи розвитку транспортної галузі України. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/>. (дата звернення : 05.05.2024)

18. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. та інш. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання /За загальною редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006». 2015. 552 с.

19. Сумець О.М. Оптимізація розподілу автотранспорту за маршрутами обслуговування торгових точок з продажу хлібобулочних виробів: монографія. Харків: ТОВ «Планета-принт». 2016. 119 с.

20. Бойко О.В., Куц Я.М. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичних підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2019. №8. С. 43-48.
21. Волошина А.О., Красномоєць В.А. Аналіз діяльності транспортно-логістичних компаній України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 127-133.
22. Петренко О.І., Дереповська Т.В. Оцінка ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 215-221.
23. Гавриш О.А., Бабич Ю.А. Фінансовий аналіз діяльності транспортно-логістичних компаній. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8362>. (дата звернення : 05.05.2024)
24. Карпенко О.О., Бабина О.Є. Фінансовий аналіз транспортних підприємств: сучасні питання теорії та практики. *Водний транспорт*. 2019. Вип. 1. С. 171-179.
25. Никифорок О.І., Стасюк О.М., Чмирьова Л.Ю. Фінансове забезпечення розвитку транспортної інфраструктури України. *Економіка України*. 2020. №1. С. 79-87.
26. Семенов А.Г., Єрешко А.І. Аналіз показників фінансової стійкості транспортних компаній. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. №4. С. 37-42.
27. Волинець Л.М., Гапоненко О.Є. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. С. 177-182.
28. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг*. 2023. №5. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241> (дата звернення : 05.05.2024)
29. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання стереотипне /

С. В.Смерічевська , М.В.Жаболенко, С.В. Маловичко та інш. За загальною редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd> (дата звернення : 05.05.2024)

30. Габрієлова Т.Ю., Литвиненко С.Л., Баннов О.В. Організація та технологія доставки спеціальних категорій вантажів: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 416 с.

31. Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики. Modeling the development of the economic systems. 2022. Р. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-7> (дата звернення : 05.05.2024)

32. Włodzimierz U, Smerichevska S. Cluster Policy for Innovative Economic Development in European Countries : Strategic and international Aspects. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : collective monograph / under the editorship of professor S. Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 380 p. P.16-29. URL : <https://bit.ly/3vHDsIO>

33. Гриценко С.І. Ноосферна парадигма розвитку транспортно-логістичних кластерів в умовах глобалізації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2018. Випуск 797. Економіка. С. 11 – 17.

34. Смерічевська, С., Побережна, З., Михальченко, О., Штик, Ю., Поканевич, Ю. Моделювання й оцінка організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств: інноваційний та екологічний аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 4(51), 218–229. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4121> (дата звернення : 05.05.2024)

35. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Випуск 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>. (дата звернення : 20.05.2024)

36. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL : <https://doi.org/10.32782/2524->

0072/2022-45-17. (дата звернення : 20.05.2024)

37. Фінансова звітність філії ПАТ «ДЗКУ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів». URL: <https://clarity-project.info/edr/37243279/finances> (дата звернення : 05.04.2024)

38. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. Економіка та держава. 2017. № 8. С. 80-83. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21 (дата звернення : 20.01.2024)

39. Гринчак Н.А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики. Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. 2020. № 3. С. 138-14.

40. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. Економіка та держава. 2017. № 8. С. 80-83. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21 (дата звернення : 20.05.2024)

41. Гринчак Н.А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики. Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. 2020. № 3. С. 138-14.

42. Степаненко В. О., Штик Ю. В. Методичні підходи до оцінки управління міжнародною конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури. Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій : колективна монографія. За ред. Н. О. Слободянюк. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. С. 181–192.

43. Степаненко В. О., Штик Ю. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33(72). №2. С. 14–20.

44. Смерічевська С., Штик Ю., Стріжов О. АНАЛІЗ СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 9 (09). С. 56-62. URL : <https://doi.org/10.32782/dees.9-10> (дата звернення : 20.05.2024)