

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ
ЯК ОСНОВИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИFORMATION OF MULTIMODAL TRANSPORTATION STRATEGY
AS A BASIS FOR STATE POLICY EVALUATION

Враховуючи світові і національні тенденції у сфері транспорту, можна зазначити, що майже всі перевезення виконуються з використанням декількох видів транспорту. Виникає необхідність формування та оцінювання державної політики мультимодальних перевезень. Метою цієї статті є дослідження стратегічного планування мультимодальних перевезень і обґрунтування необхідності та оцінки державної політики змішаних перевезень. У процесі дослідження обґрунтовано необхідність, сформульовано цілі, завдання, запропоновані етапи оцінки державної політики мультимодальних перевезень та показано її зв'язок зі стратегічним управлінням. Визначено основні напрями розвитку транспортної інфраструктури: залізничної, автодорожньої, водної та авіаційної. Сформовано та охарактеризовано головні моделі фінансування розвитку мультимодальних перевезень в Україні. Оцінку вибраної моделі фінансування планується здійснювати з використанням запропонованої авторської схеми моніторингу оцінювання державної політики формування стратегічного управління мультимодальними перевезеннями з використанням непрямого, прямого та оціночного підходів.

Ключові слова: державна політика, стратегічне управління, транспорт, транспортні послуги, мультимодальні перевезення, оцінка.

Учитывая мировые и национальные тенденции в сфере транспорта, можно отметить, что почти все перевозки выполняются с использованием нескольких видов транспорта. Возникает необходимость формирования и оценки государственной политики мультимодальных перевозок. Целью работы является исследование стратегического планирования мультимодальных перевозок и обоснование необходимости и оценки государственной политики смешанных перевозок. В ходе исследования обоснована необходимость, сформулированы цели, задачи, предложены этапы оценки государственной политики мультимодальных перевозок и показана ее связь со стратегическим управлением. Определены основные направления развития транспортной инфраструктуры: железнодорожной, автодорожной, водной и авиационной. Сформированы и охарактеризованы главные модели финансирования развития мультимодальных перевозок в Украине. Оценка выбранной модели финансирования развития планируется с использованием предложенной авторской схемы мониторинга оценки государственной политики формирования стратегического управления мультимодальными перевозками с использованием косвенного, прямого и оценочного подходов.

Ключевые слова: государственная политика, стратегическое управление, транспорт, транспортные услуги, мультимодальные перевозки, оценка.

УДК 339.168.6:338.47(447)

<https://doi.org/10.32843/bses.56-4>

Ганжуренко І.В.

д.е.н., старший науковий співробітник
відділу ринку транспортних послуг
Інститут проблем ринку
та економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України

Hanzhurenko Iryna

Institute of Market Problems
and Economic and Ecological Research
of the National Academy
of Sciences of Ukraine

Given the global and national trends in the field of transport, it can be noted that almost all transportation is performed using several modes of transport. There is a need to form and evaluate the state policy of multimodal transportation. Unfortunately, the system of state policy that existed during the Soviet era turned out to be not effective in a market economy. Therefore, the processes of reforming the transport sector that take place in Ukraine require the use of new management methods. The purpose of this article is to study the strategic planning of multimodal transportation and substantiate the necessity and assessment of state policy of mixed transportation. In the course of the research the necessity is substantiated, the purposes, tasks are formulated, the stages of an estimation of the state policy of multimodal transportations are offered and its connection with strategic management is shown. We have identified the main directions of development of transport infrastructure, namely: railway, road, water and aviation components. The author has formed and characterized the main models of financing the development of multimodal transportation in Ukraine. The evaluation of the chosen financing model is planned using the proposed author's scheme of monitoring the evaluation of the state policy of formation of strategic management of multimodal transportation, using indirect, direct and evaluation approaches. The implementation of the proposed approach, in our view, should belong to the sphere of influence of the Ministry of Infrastructure, other executive bodies with the participation of public organizations and associations of entrepreneurs, international organizations. The monitoring process should be carried out by a special monitoring committee formed by the Ministry of Infrastructure. Monitoring should be carried out in stages, ie after the end of the relevant three-year plans to be developed by the relevant authorities. It is expedient to carry out monitoring within the limits of the following indicators: performance of the specified tasks and actions; assessment of planned and spent resources in volume and cost terms.

Key words: state policy, strategic management, transport, transport services, multimodal transportations, estimation.

Постановка проблеми. Транспортна інфраструктура в Україні виступає ключовим елементом розбудови всієї національної економіки. Вантажопотоки здійснюються з використанням та залученням різноманітних видів транспорту.

Але для забезпечення високого рівня ефективності потребує розроблення та реалізація стратегічних засад управління транспортною галуззю України. Одним із важливих завдань у цій площині є розвиток мультимодальних пере-

везень як найбільш ефективної комбінованої доставки вантажів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління транспортом, транспортними системи та перевезеннями зроблено у працях видатних учених, таких як: Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Армстронг, Р. Брейлі, К. Боумен, Ю. Вебер, І. Вонг, Х. Гельдель, Д. Сондерс, Ф. Котлер, С. Майерс, Х. Шеффер та ін. Особливості формування національних особливостей стратегічного планування та управління мультимодальними перевезеннями досліджували О. Бабінова, О. Білан, Ю. Білан, А. Войтовічова, Н. Гончарук, В. Грабауров, С. Котенко, В. Ніценко, Т. Калина, М. Каракай, Н. Карасьова, І. Крюкова, А. Мардані, М. Михайлова, В. Муковіз, І. Ненно, Р. Одиноків, М. Плотникова, А. Раїшієне, І. Сташкевич, С. Стреймікієне, Т. Тананайко, І. Ушкаренко, А. Хмут, О. Шарапа, О. Чукурна, О. Яценко та інші.

На жаль, питання формування стратегії мультимодальних перевезень як основи для проведення оцінки державної політики розкриті недостатньо, що потребує більш детального глибокого пророблення, що й визначає мету дослідження.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні процесу формування та оцінювання стратегічного державного управління мультимодальними перевезеннями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортна система країни створювалася в умовах планової економіки і потреб. Задоволення потреб у перевезеннях не було основою для розвитку транспортних систем. Результати оцінювалися тільки за виконанням планових показників, які спускалися верхньою ланкою управління. Управління процесом перевезення було складним і, як наслідок, неефективним. Процеси реформування транспортного сек-

тору, які відбуваються в Україні, потребують використання нових методів управління.

Пошук ефективних методів управління стає все складнішим завданням. В умовах нестабільного зовнішнього середовища проблема економічного прогнозування і його оцінки стає все більш значущою і необхідною. На допомогу приходить закордонний досвід. Можливе застосування проаналізованого досвіду з пристосуванням до українських реалій [1–3].

Розглянемо попит на мультимодальні перевезення, який має компілятивний характер і формується під впливом макроекономічних факторів (табл. 1).

Темпи розвитку мультимодальних перевезень за 2014–2018 рр. були навіть вищими за національні показники розвитку, однак за останні два роки вони знизились (у частині експортно-імпорتنих операцій).

Для адаптації існуючого контролю і створення більш гнучкої та лабільної системи управління можливе використання деяких форм планування [5].

Стратегічне планування розуміється як управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми та її потенційними нагодами і ринковими можливостями [6].

Існування різних форм, типів і методів планування та управління, на нашу думку, є прикладом спроби адаптування до невизначеності економічного середовища, до зростаючої складності та нестабільності соціальних процесів.

Зміни, які відбуваються на українському ринку мультимодальних перевезень, помилки, які виникають внаслідок відсутності продуманої, цілісної, якісно проробленої концепції переходу, приводять до зростання нестабільності організаційного та економічного середовища [7].

Все це, з одного боку, унеможливорює використання жорстко централізованої директивної форми

Таблиця 1

**Показники розвитку мультимодальних перевезень за 2014–2018 рр.
(у фактичних цінах, млн грн.)**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Приріст (убуток) 2018	
						2014	2017
Валовий внутрішній продукт, усього, в т.ч.:	3558223	4488398	5420433	6719718	8035875	125,8	19,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	217287	295634	341938	420484	503326	131,6	19,7
Питома вага, %	6,11	6,59	6,31	6,26	6,26	0,16	0,01
Експорт товарів і послуг	771129	1045928	1175953	1432690	1609365	108,7	12,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	76133	118467	143692	165619	171445	125,2	3,5
Питома вага, %	9,87	11,33	12,22	11,56	10,65	0,78	-0,91
Імпорт товарів і послуг	826764	1097854	1341115	1662128	1919862	132,2	15,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	44327	54377	84447	97887	108361	144,5	10,7
Питома вага, %	5,36	4,95	6,30	5,89	5,64	0,28	-0,25

Джерело: [4]

планування та управління, що було раніше характерно для управління; з іншого боку, виникає необхідність пошуку нових форм та методів управління та планування, які характерні для західних форм управління [8]. У зв'язку з цим для підвищення ефективності транспортної галузі є доцільним використовувати певні елементи, характерні для систем управління, які використовують за кордоном. Необхідно сконцентруватися на вирішенні нагальних потреб, а не на спробі здійснити всеохоплююче планування. Ґрунтуючись на принципі своєчасних рішень, менеджмент шляхом ранжування стратегічних завдань розділяє всі завдання на чотири категорії: а) найактуальніші та найважливіші завдання, які потребують негайного розгляду; б) важливі завдання середньої актуальності, які можна вирішити протягом наступного планового циклу; в) важливі, але невідкладні завдання, що потребують постійного моніторингу; г) завдання, що викликають помилкову тривогу і не варті подальшого розгляду [1].

Зазначений підхід можливо також застосувати для транспортних підприємств, для підвищення їхньої ефективності [9].

Наступним кроком є розроблення стратегії розвитку конкретного підприємства замість розроблення детального плану розвитку, що допоможе більш вдало поводитися в умовах нестабільності.

У розвинутих країнах управління транспортом здійснюється державою через систему органів управління. Функціями центральних органів є розроблення концепції транспорту і загальної політики, підготовка законодавчих актів. Оперативне управління повністю покладено на регіональні і місцеві органи [10]. Тому, на нашу думку, необхідним є розроблення стратегії мультимодальних перевезень на вищому рівні управління країною.

Сучасна державна політика в Україні найчастіше зосереджена на «заходах» і «процесі діяльності», а не на результатах. Сучасна політика держави настільки багатогранна і різноманітна, дії держави складні, тому виникає необхідність визначення методів її оцінки [11].

Одним із методів, що допомагає державі зменшити кількість помилкових дій, є оцінювання.

Для того щоб Україна змогла увійти до європейської об'єднаної транспортної системи, для покращення перевезень необхідно розробити систему оцінки ефективності та якості роботи всіх елементів у процесі прийняття рішень.

Необхідність оцінки полягає в тому, що можна співвіднести напрями діяльності і методи, завдяки яким відбувається досягнення цілей; оцінюються ресурси, які необхідні для створення продукту (послуги), й отриманий результат [12].

Оцінювання повинно проходити як ритмічний процес, який постійно вдосконалюється, завдяки чому створюється інформаційна система, за допомогою якої можна відстежити еволюцію об'єкта

оцінки, скоригувати напрями розвитку, внести корективи в процес діяльності і в сукупність показників функціонування системи. Використання оцінювання [13]: допомагає поліпшити якість, прозорість діяльності влади, тому що результати оцінювання завжди доступні широкому колу громадськості.

Основою (базою) для оцінки може стати стратегічне планування. Необхідність розроблення стратегічного бачення є складним і потребує удосконалення існуючої нормативно-правової бази для визначення чіткої ієрархії і їх взаємозв'язку. Необхідне створення чітко продуманої стратегічної політики в сфері мультимодальних перевезень, тому оцінювання політики мультимодальних перевезень не проводиться, і немає базових показників, які би вказували на результативність політики. Нині тільки прийнято законопроект, який регламентує мультимодальні перевезення [14].

Завданнями або етапами досягнення мети є:

1. Зменшення диспропорції потужностей між різними видами транспорту.

Диспропорції між рівнями розвитку потужностей портів із перероблення вантажів та залізничної інфраструктури, що до них примикає, що гальмує розвиток контейнерних і контейнерних перевезень [15]. Наприклад, Чорноморський морський торговельний порт може за добу обробити 1388 вагонів, а сусідня залізнична станція – 755 (диспропорція у 633 вагони), Одеський морський торговельний порт здатен за добу обробити 713 вагонів, а припортова залізнична станція – лише 432 вагони, Миколаївський морський торговельний порт – 531 вагон, а станція – 310 вагонів.

2. Розвиток транспортної інфраструктури. Основними нормативно-правовими документами виступають Закони України (Закон України «Про морські порти України», ст. 7; Закон України «Про залізничний транспорт», ст. 19; Закону України «Про автомобільний транспорт», ст. 14; Проект Закону про внутрішній водний транспорт, ст. 7; Проект Закону про внутрішній водний транспорт, ст. 7) та стратегічні документи розвитку транспорту та транспортної інфраструктури (Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року; Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року; Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року; Проект Стратегії розвитку авіаційного транспорту та аеропортів України на період до 2030 року; Проект Стратегічного плану розвитку річкового транспорту на період до 2020 року).

Розглянемо пріоритетні напрями розвитку транспортної інфраструктури за секторами (табл. 2).

3. Імплементация законодавства, необхідного для ефективного функціонування мультимодальних перевезень.

4. Створення сучасних мультимодальних логістичних центрів (МЛЦ), оснащених згідно з досягненнями світового досвіду.

Таблиця 2

Пріоритетні напрями розвитку транспортної інфраструктури України

Сектора	Напрями розвитку
Залізничний	створення мережі взаємопов'язаних логістичних центрів та ММТ у найбільших транспортних вузлах, пунктах пропуску через державні кордони України та країн ЄС; проектування, фінансування, відновлення, експлуатація при будівництві нових та реконструкції існуючих залізничних колій та інших об'єктів залізничного транспорту, пов'язаних з обслуговуванням вантажів, рухомого складу на умовах державно-приватного партнерства; будівництво швидкісних залізничних коридорів для збільшення економічної ефективності вантажних та пасажирських перевезень; закупівля вантажних вагонів та експлуатація вантажного рухомого складу.
Автодорожній	будівництво нових автомобільних доріг на умовах концесії та механізму ДПП; розроблення, впровадження та застосування національної транспортної моделі під час планування та реалізації стратегії розвитку транспортної інфраструктури; управління автомобільними дорогами на основі інформаційних технологій.
Водний	будівництво нових і поглиблення існуючих водних шляхів та акваторій морських портів для безперешкодного проходження суден великого дедвейту; будівництво та використання річкових причалів, шлюзів, проведення днопоглиблювальних робіт; модернізації та створення об'єктів портової інфраструктури на підставі договорів довгострокової оренди, концесії, ДПП, договорів про спільну діяльність, інших інвестиційних договорів; створення та впровадження енергозберігаючих технологій на морському транспорті, впровадження сучасних технологій; сучасне навігаційне забезпечення судноплавства на внутрішніх водних шляхах та оперативного технологічного зв'язку.
Авіаційний	розбудова системи існуючих терміналів, злітно-посадових смуг на аеродромах та їх інфраструктурі; передача прав володіння та користування майном аеропортів в концесію; оновлення парку повітряних суден.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Моделі фінансування розвитку мультимодальних перевезень в Україні

Модель	Характеристика моделі
1	Уряд країни (через профільне міністерство МІУ) є власником усієї інфраструктури. Інвестиції в інфраструктуру закладаються щорічно у національний бюджет із загальних податкових зборів.
2	Уряд країни є власником залізниць, автомобільних доріг та внутрішніх водних шляхів. Інвестиції забезпечуються загальними податками та іншими спеціальними зборами (податок на габаритні вантажні автомобілі, на паливо та ін.) та плати за користування інфраструктури (наприклад, за доступ до залізничних ліній).
3	Держава є: 1) власником інфраструктури; 2) управляє інфраструктурою 3) має повноваження здійснювати займи для розвитку інфраструктури. Інфраструктурні фонди формуються із зборів з вантажних автомобілів і/або з інших спеціальних зборів.
4	Спеціалізовані (за видами транспортної інфраструктури) або проектно орієнтовані інфраструктурні фонди, які можуть формуватися з одного або декількох джерел.
5	Мультимодальні інфраструктурні фонди під конкретні цілі розвитку видів транспорту інфраструктури. Інвестиційні фонди забезпечуються комбінацією податків (наприклад, бюджетних асигнувань, загальних податків, на паливо, на землю, податків за використання, за доступ, за проїзд, перехресне субсидування, приміром, потреб залізничної інфраструктури з дорожніх зборів).
6	Фонди спеціального призначення зі змішаним капіталом – державним і приватним. Інвестиції в інфраструктуру формуються з комбінацій капіталу та кредитних коштів (з або без державних гарантів, податкових кредитів та ін.).
7	Публічно-приватне партнерство. Уряди є власниками земельних ресурсів. Інфраструктура будується приватним сектором та фінансується повністю з плати за користування (дороги, залізнична інфраструктура).
8	Модель фінансується за рахунок приватного сектора. Приватні оператори володіють землею, інфраструктура фінансується за рахунок плати користувачів. Якщо власник інфраструктури використовує власну інфраструктуру (наприклад, гірничозбагачувальний комбінат володіє залізничною гілкою), то може допускати до її використання, відповідно до політики справедливої конкуренції, третю сторону.

Джерело: [20]

5. Налагодження зворотного зв'язку між усіма рівнями управління. Для цього можливе створення в Організаційній структурі Міністерства Інфраструктури України Координаційної ради з питань мультимодальних перевезень [9].

6. Створення системи моніторингу контролю доставки вантажів [16; 17].

7. Розроблення та реалізація ефективної системи управління ризиками, які виникають у процесі мультимодальних перевезень [18].

8. Впровадження інноваційних інформаційних технологій, зокрема хмарних технологій, систем гео-позиціонування і технологій, інтегрованих з big data.

9. Підвищення якості послуг, що надаються, за рахунок використання сучасних технологій перевезення і перевантаження [19].

10. Удосконалення регіональної політики мультимодальних перевезень.

11. Удосконалення політики, щодо розвитку міжнародної торгівлі і зовнішньо економічної діяльності [20].

Щодо міжнародної торгівлі як головного об'єкту регулювання, то уряд може використовувати такі інструменти та засоби впливу, як: митні тарифи, податки, обмежувальні умови, міждержавні договори та угоди, заходи щодо стимулювання експорту та імпорту. Крім того, інструментом державного регулювання є кількісні, або нетарифні обмеження, що являють собою становлення державою прямих адміністративних норм, що визначають кількість і номенклатуру товарів, дозволені до вивозу або ввезення.

На першому етапі можливо проведення оцінки. До критеріїв, за якими можливо оцінити досягнення завдань, відносять: економічні, політичні, соціальні, екологічні.

Показниками, які характеризують досягнення завдань, можуть бути: законодавчо-правові, мікро-економічні, інноваційні, нормативні, територіально-географічні, політичні, мотиваційні.

Другим етапом є застосування моделі політики. В таблиці 3 запропоновано моделі, які з погляду фінансування розвитку мультимодальних перевезень можуть бути використані для оцінки.

Після вибору моделі можливо оцінити її результативність. Моделі відрізняються способом фінансування, тому необхідно визначити метод проведення оцінки. Можна запропонувати ступенем результативності політики визначити ступінь досягнення цілей політики. Оцінити досягнення можна за допомогою моніторингу. Оцінка державної політики потребує наявності зворотного зв'язку з моніторингом, оскільки і перше, і друге потребує повсякчасного вдосконалення.

На рис. 1 показана можлива схема проведення оцінки державної політики за допомогою моніторингу. Застосування наведеної методики доцільне в умовах розроблених та затверджених законів (проектів) та стратегій розвитку різних видів транспорту та транспортної інфраструктури (проектів), пов'язаних з мультимодальними перевезеннями.

Реалізація зазначених стратегій відноситься до сфери управління Мінінфраструктури, інших органів виконавчої влади за участю громадських організацій та об'єднань підприємців, міжнародних організацій.

Механізм реалізації процесу моніторингу доцільно покласти на моніторинговий комітет, який утворюється при Мінінфраструктури. До складу зазначеного органу входять представники

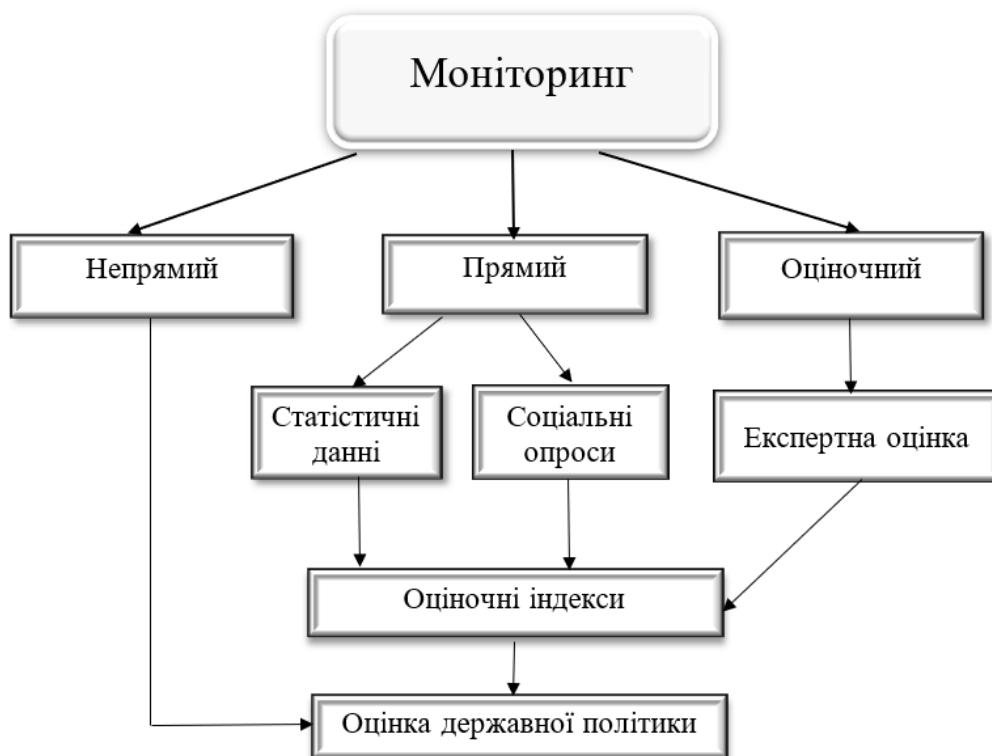


Рис. 1. Оцінювання державної політики формування стратегічного управління мультимодальними перевезеннями

зацікавлених органів виконавчої влади, громадських організацій, представників бізнесу, засобів масової інформації тощо.

Моніторинг доцільно проводити поетапно, тобто після закінчення відповідних трирічних планів, що повинні розроблятися відповідними органами. Моніторинг доцільно проводити в межах таких індикаторів, як: виконання зазначених завдань та заходів; оцінка запланованих та затрачених ресурсів у натуральному та вартісному виразах. У разі необхідності деякі показники можуть коригуватися з метою виконання завдань Стратегії.

У рамках проведення моніторингу передбачається підготовка та оприлюднення щорічного звіту про стан виконання плану заходів з реалізації Стратегії [20].

Висновки з проведеного дослідження. Розвиток системи мультимодальних перевезень допоможе подальшому розвитку усіх галузей виробництва, сприяє міжнародному співробітництву. Зростаюча роль транспорту в економіці країни потребує впровадження ефективних методів управління, що виведе на новий рівень і допоможе поліпшити якість усієї системи. Виявлено необхідність проведення інституціональних змін, змін у структурі управління. Оцінювання державної транспортної політики змішаних перевезень в Україні потребує детального розроблення. По-перше, необхідно на державному рівні розробити план реалізації державної стратегії з мультимодальних перевезень, створити організаційну структуру, яка відповідає б за прийняття рішень і оцінку результату, розробити комплекс показників для оцінки. Виявлено необхідність створення інституту відповідальних за контролем оцінки державної транспортної політики. Питання моніторингу державної політики потребують подальшого дослідження. Невизначеність і нестабільність економічного середовища, процеси реформування, які здійснюються на транспорті, потребують формування нової парадигми планування, управління та контролю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Перевод с английского. Москва : Экономика, 1989. 345 с.
2. Чукурна О.П., Ніценко В.С., Михайлова М.В., Одиноків Р.Д. Удосконалення системи складської логістики в контексті технологій «Індустрії 4.0». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. № 1 (27). С. 220–232.
3. Yatsenko O., Nitsenko V., Mardani A., Tananaiko T. The impact of global risks on the world trade and economic environment. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. № 4 (27). Pp. 435–444.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 14.06.2020).

5. Бізнес-планування в аграрних формуваннях: Навч. посіб. / Г.Є. Мазнев, О.О. Красноруцький, В.С. Ніценко та ін.; за ред. проф. Г.Є. Мазнева; Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Видання 3-є, перероб. Харків : ХНТУСГ, 2016. 272 с.

6. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг И., Сондерс Д. Основы маркетинга. 5-е европейское издание. Москва : Диалектика, 2020. 752 с.

7. Chukurna O.P., Nitsenko V.S., Hanzhurenko I.V., Honcharuk N.R. Directions of Innovative Development of Transport Logistics in Ukraine. *Economic Innovations*. 2019. Vol. 21, Issue 1 (70). Pp. 170–181.

8. Bilan Y., Nitsenko V., Ushkarenko I., Chmut A., Sharapa O. Outsourcing in international economic relations. *Montenegrin Journal of Economics*. 2017. № 13 (3). Pp. 175–185. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2017.13-3.14>.

9. Ніценко В.С., Ганжуренко І.В. Розвиток мультимодальних перевезень в Україні: оцінка регуляторного впливу. Матеріали X Міжнародного круглого столу «Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів» (10 травня 2019 року, м. Одеса). МОН України; ОНУ імені І.І. Мечникова; відп. ред. Н.Л. Кусик; ред. кол. : О.В. Побережець, В.С. Ніценко, Є.І. Масленников [та ін.]. Одеса : ОФФСЕТiK, 2019. С. 49–53.

10. Грабауров В.А. Менеджмент на транспорте: учеб. пособ. Минск : Вышэйшая школа, 2015. 287 с.

11. Ниценко В.С., Билан Е.В. Проектирование развития логистического центра на основе консолидации фермеров. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2016. № 2. С. 89–91.

12. Yatsenko O., Nitsenko V., Mardani A., Streimikienė S. & Tananaiko T. Global Risks of Trade and Economic Cooperation of Ukraine with Countries of the Northern American Region. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. Vol. 15. No. 3. Pp. 217–225.

13. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>. (дата звернення: 19.06.2020).

14. Про мультимодальні перевезення: Проект Закону України від 27.12.2019 р. N 2685. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/J101075A.html. (дата звернення: 21.06.2020).

15. Nitsenko V., Sharapa O., Burdeina N. & Hanzhurenko I. (2017). Accounting and analytical information in the management system of a trading enterprise in Ukraine. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 2. Pp. 3–18.

16. Nitsenko V., Mukoviz V. & Sharapa O. Accounting of transaction expenses of economic entities. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017. № 4 (12). P. 2. Pp. 71–78.

17. Nitsenko V., Kotenko S., Hanzhurenko I., Mardani A., Stashkevych I. & Karakai M. Mathematical Modeling of Multimodal Transportation Risks. (pp. 439–447). In: Ghazali R., Nawi N., Deris M., Abawajy J. (eds) *Recent Advances on Soft Computing and Data Mining*. SCDM 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing. 2020. 978. Springer, Cham.

18. Raišienė A.G., Yatsenko O., Nitsenko V., Karasova N. & Vojtovicova A. Global dominants of Chinese

trade policy development: Opportunities and threats for cooperation with Ukraine. *Journal of International Studies*. 2019. № 12 (1). Pp. 193–207.

19. Nitsenko V., Nyenno I., Kryukova I., Kalyna T. & Plotnikova M. Business model for a sea commercial port as a way to reach sustainable development goals. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2017. № 7(1). Pp. 155–166.

20. Strategic Transport Infrastructure needs to 2030. OECD. URL: <http://www.oecd.org/futures/infrastructure-to2030/strategictransportinfrastructureneedsto2030.htm>. (дата звернення: 27.06.2020).

REFERENCES:

1. Ansoff I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Perevod s angliyskogo. Moscow : Ekonomika. (in Russian)

2. Chukurna O., Nitsenko V., Mykhailova M., Odinokov R. (2018). Improvement of Warehouse Logistics System in the Context of "Industry 4.0" Technologies. *Economic strategy and perspectives of the development of trade and services sphere*, 1(27), 220–232.

3. Yatsenko O., Nitsenko V., Mardani A., Tananaiko T. (2018). The impact of global risks on the world trade and economic environment. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(27), 435–444. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154279>.

4. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 14 June 2020).

5. Mazniev H.le., Krasnorutskiy O.O., Nitsenko V.S. ta in. (2016). *Biznes-planuvannya v ahrarynykh formuvanniakh* [Business planning in agricultural formations]. Kharkivskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka. Vydannia 3-ye, pererob. Kharkiv: KhNTUSH. (in Ukrainian)

6. Kotler F., Armstrong G., Vong I., Sonders D. (2020). *Osnovy marketinga* [Marketing basics]. 5-e evropeyskoe izdanie. Moscow : Dialektika. (in Russian)

7. Chukurna O.P., Nitsenko V.S., Hanzhurenko I.V., Honcharuk N.R. (2019). Directions of Innovative Development of Transport Logistics in Ukraine. *Economic Innovations*. Vol. 21. Issue 1(70). Pp. 170–181. [https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1\(70\).170-181](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1(70).170-181).

8. Bilan Y., Nitsenko V., Ushkarenko I., Chmut A., Sharapa O. (2017). Outsourcing in international economic relations. *Montenegrin Journal of Economics*, 13 (3), 175–185. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2017.13-3.14>.

9. Nitsenko V.S., Hanzhurenko I.V. (2019). Rozvytok multimodalnykh perevezen v Ukraini: otsinka rehuliatornoho vplyvu [Development of multimodal transportation in Ukraine: regulatory impact assessment]. Materialy X Mizhnarodnoho kruhloho stolu «Aktualni sotsialno-ekonomichni ta pravovi problemy rozvytku Ukrainy ta yii rehioniv» [Proceedings of the X International Round Table «Actual socio-economic and legal problems of development of Ukraine and its regions»]

(10 travnia 2019 roku, m. Odesa). MON Ukrainy; ONU imeni I.I. Mechnykova; vidp. red. N.L. Kusyk; red. kol. : O.V. Poberezhets, V.S. Nitsenko, Ye.I. Maslennikov [ta in.]. Odesa: OFFSleTiK, pp. 49–53.

10. Hrabaurov V.A. (2015). *Menedzhment na transporte* [Transport management]. Minsk: Vvisheyshaya shkola. (in Russian)

11. Nitsenko V., Bilan E. (2016). Projection of Logistic Centers Development by Consolidating Farmers. *Economy and Business: theory and practice*, № 2, pp. 89–91.

12. Yatsenko O., Nitsenko V., Mardani A., Stremikiene S. & Tananaiko T. (2019). Global Risks of Trade and Economic Cooperation of Ukraine with Countries of the Northern American Region. *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 15. No. 3. Pp. 217–225. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.16>.

13. Babinova O. Problemy otsinky yakosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv mistsevoi vlady [Problems of assessing the quality and efficiency of local authorities]. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm> (accessed 19 June 2020).

14. Pro multimodalni perevezennia [On multimodal transportation] (2019): Proekt Zakonu Ukrainy vid 27.12.2019 r. N 2685. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI01075A.html. (accessed 21 June 2020).

15. Nitsenko V., Sharapa O., Burdeina N., Hanzhurenko I. (2017). Accounting and analytical information in the management system of a trading enterprise in Ukraine. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, 2, 3–18.

16. Nitsenko V., Mukoviz V. & Sharapa O. (2017). Accounting of transaction expenses of economic entities. *Scientific Bulletin of Polissia*, № 4 (12), pp. 2, 71–78. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4\(12\)-71-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-71-78).

17. Nitsenko V., Kotenko S., Hanzhurenko I., Mardani A., Stashkevych I., Karakai M. (2020). *Mathematical Modeling of Multimodal Transportation Risks*. (pp. 439–447). In: Ghazali R., Nawi N., Deris M., Abawajy J. (eds) Recent Advances on Soft Computing and Data Mining. SCDM 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, 978 p. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36056-6_4.

18. Raišienė A.G., Yatsenko O., Nitsenko V., Karasova N., Vojtovicova A. (2019). Global dominants of Chinese trade policy development: Opportunities and threats for cooperation with Ukraine. *Journal of International Studies*, № 12 (1), pp. 193–207. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-1/13>.

19. Nitsenko V., Nyenno I., Kryukova I., Kalyna T., & Plotnikova M. (2017). Business model for a sea commercial port as a way to reach sustainable development goals. *Journal of Security and Sustainability Issues*, № 7(1), pp. 155–166. [https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.1\(13\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.1(13)).

20. Strategic Transport Infrastructure needs to 2030 (n.d.). OECD. URL: <http://www.oecd.org/futures/infrastructure-to2030/strategictransportinfrastructure-needsto2030.htm>. (accessed 27 June 2020).