

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

## Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Аналіз функціонування та шляхи удосконалення транспортно-експедиційного забезпечення

Здобувача(ки) групи ЕН-01/1пе Параніч Наталії Анатоліївни  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ здобувача)

Керівник \_\_\_\_\_

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студента(ки) групи ЕН-01/не, 4 курсу НИІ БіЕМ  
(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Параніч Наталія Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_  
Аналіз функціонування та шляхи удосконалення транспортно-експедиційного забезпечення

Затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи: матеріали періодичних видань, монографій, наукової літератури, фінансових довідників, статистичні дані

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): Теоретичні основи функціонування транспортно-експедиційного забезпечення, механізм функціонування транспортно-експедиційного забезпечення, аналіз сучасного стану функціонування транспортно-експедиційного забезпечення в Україні

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

1. Вартість транспортно-експедиторських послуг
2. Перевезення вантажів замовникам - юридичним особам
3. Співпраця між замовником та перевізником
4. FM Груп Організація
5. Дії FM Фундації у світі
6. Цілі сталого розвитку

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доц. Лукаш О.А.  
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_  
підпис студента(ки)

### **Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 38 сторінок основного тексту, 3 розділи, 6 рисунків, 5 таблиць, список використаної літератури із 73 джерел.

Актуальність теми. За умов постійного розвитку логістичних процесів та появи принципово нових систем управління ними, все більшої актуальності набуває пошук шляхів та можливостей підвищення конкурентних позицій підприємства саме за рахунок вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності.

Актуальність теми саме і пояснюється тим, що ефективна логістика наразі є одним з ключових факторів успішної діяльності підприємств, вчасні поставки сировини, комплектуючих або готової продукції впливають на виробничий процес та на імідж компанії. Складність в пошуку надійного транспорту та необхідність в оформленні безлічі документів на міжнародні перевезення в максимальній мірі актуалізують транспортно-експедиторські послуги [35, 39, 41, 42, 43, 50, 54, 60, 69].

Метою роботи є розгляд функціонування та шляхи удосконалення транспортно-експедиційного забезпечення в Україні. Об'єктом дослідження стало підприємство САТ «FM Logistic».

Завдання дослідження, які поставлені та вирішені для досягнення мети роботи:

- розглянуто поняття «транспортно-експедиційне забезпечення» та його сутність;
- розглянуто структуру транспортно-експедиційного забезпечення;
- розглянуто механізм функціонування транспортно-експедиційного забезпечення, а саме: учасників транспортно-експедиційного забезпечення, види договорів при здійсненні транспортно-експедиційних послуг, істотні умови договору транспортної експедиції;
- проведено аналіз сучасного стану функціонування транспортно-експедиційного забезпечення на прикладі компанії FM Logistic;

- запропоновано шляхи вирішення визначених проблем та напрямки вдосконалення транспортно-експедиційного забезпечення компанії FM Logistic.

Ключові слова: транспортно-експедиційна діяльність, експедиційне забезпечення, договір, логістика, перевезення, послуги.

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ .....	4
ВСТУП .....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	9
1.1 Сутність поняття «транспортно-експедиційна діяльність» .....	9
1.2 Структура транспортно-експедиційного забезпечення .....	10
2 МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	19
2.1 Учасники транспортно-експедиційного забезпечення .....	19
2.2 Види договорів при здійсненні транспортно-експедиційних послуг .....	19
2.3 Істотні умови договору транспортної експедиції .....	21
3 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ .....	24
3.1 Оцінка транспортно-експедиційного забезпечення компанії FM Logistic .....	24
3.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства FM Logistic .....	29
3.3 Шляхи вирішення проблем та напрямки удосконалення транспортно- експедиційного забезпечення .....	36
ВИСНОВКИ .....	43
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За умов постійного розвитку логістичних процесів та появи принципово нових систем управління ними, все більшої актуальності набуває пошук шляхів та можливостей підвищення конкурентних позицій підприємства саме за рахунок вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності.

Актуальність теми саме і пояснюється тим, що ефективна логістика наразі є одним з ключових факторів успішної діяльності підприємств, вчасні поставки сировини, комплектуючих або готової продукції впливають на виробничий процес та на імідж компанії. Складність в пошуку надійного транспорту та необхідність в оформленні безлічі документів на міжнародні перевезення в максимальній мірі актуалізують транспортно-експедиторські послуги.

**Об'єктом дослідження** функціонування транспортно-експедиційного забезпечення в Україні, створення договорів та розгляд істотних умов, які виникають між компаніями-партнерами.

**Предметом дослідження** даної роботи є економічні та фінансові відносини, що виникають між суб'єктами господарювання у процесі здійснення транспортно-економічної діяльності.

Метою роботи є розгляд функціонування та шляхи удосконалення транспортно-експедиційного забезпечення в Україні. Об'єктом дослідження стало підприємство САТ «FM Logistic».

**Методи дослідження,** які використовувалися в процесі аналізу та обробки матеріалів: експеримент (а саме збір інформації, аналіз, розробка теорії), наукове дослідження (процес вивчення), метод рейтингової оцінки, абстрактно-логічний та графічний методи.

У першому розділі «Теоретичні основи функціонування транспортно-експедиційного забезпечення» розглянуто сутність транспортно-експедиційного забезпечення та його структура.

У другому розділі «Механізм функціонування транспортно-експедиційного забезпечення» розглянуто механізм функціонування транспортно-експедиційного забезпечення, а саме: учасників транспортно-експедиційного забезпечення, види договорів при здійсненні транспортно-експедиційних послуг, істотні умови договору транспортної експедиції.

У третьому розділі «Аналіз сучасного стану функціонування транспортно-експедиційного забезпечення в Україні на прикладі підприємства САТ «FM Logistic»» проведено аналіз сучасного стану функціонування транспортно-експедиційного забезпечення в Україні на прикладі компанії FM Logistic, на основі чого наведені основні пропозиції та рекомендації щодо вирішення проблемних питань, які стосуються компанії.

**Фактологічну основу** роботи складають матеріали періодичних видань, монографій, наукової літератури, фінансових довідників, статистичні данні тощо.



# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

## 1.1 Сутність поняття «транспортно-експедиційна діяльність»

Порядок укладання договорів транспортної експедиції регламентується Законом №1955 та гол. 65 ЦКУ. Насамперед необхідно ознайомитися з термінами, що застосовуються у договорі транспортної експедиції.

Так, за нормами ст. 1 Закону № 1955:

– транспортно-експедиційна діяльність – підприємницька діяльність з надання транспортно-експедиційних послуг з організації та забезпечення перевезень експортних, імпорتنих, транзитних чи інших вантажів;

– транспортно-експедиційна послуга – робота, безпосередньо пов'язана з організацією та забезпеченням перевезень експортного, імпортного, транзитного чи іншого вантажу за договором транспортної експедиції [1].

Для кращого розуміння, пропоную розглянути ще декілька термінів.

Під транспортно-експедиційним забезпеченням розподілу товарів, як однією з найважливіших функцій логістики, розуміється діяльність експедиторів щодо планування, організації та виконання доставки товарів від місць їх виробництва до місць споживання з використанням ефективних методів та засобів за умови дотримання економічних інтересів замовників та споживачів.

Транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) розглядається як система доставки, що включає перевезення товару від виробника до споживача, виконання пов'язаних з нею вантажно-розвантажувальних робіт, зберігання (розфасовка, упаковка, складування), і надання додаткових послуг, таких, наприклад, як страхування, фінансові послуги, надання інформації учасників транспортного процесу, оформлення необхідних перевізних документів. Так от, процес виконання крім «чистого» перевезення цілого ряду робіт, операцій та

послуг, комплекс яких забезпечує ефективний розподіл товарів, і називається доставкою товарів.

Сутність ТЕО може бути також висловлена як діяльність експедиторів, пов'язана з процесом переміщення вантажів у часі та у просторі з наданням перевізних, вантажно-розвантажувальних послуг та послуг зберігання.

Експедиційне забезпечення включає виконання додаткових операцій, без яких перевізний процес не може бути здійснено. При експедиційному забезпеченні виконуються власне експедиційні, а також комерційно-правові та інформаційно-консультаційні послуги [2].

Транспортно-експедиційне забезпечення розподілу товарів - діяльність експедиторів (транспортних агентів) щодо планування організації та виконання доставки товарів від місць їх виробництва до місць споживання та надання додаткових послуг, підготовки партій відправок до перевезення з використанням оптимальних способів і методів з метою забезпечення задоволення потреб виробничих, торгових фірм у ефективному розподілі товарів.

## 1.2 Структура транспортно-експедиційного забезпечення

Транспортно-експедиційне забезпечення розподілу товарів включає в себе:

- оформлення необхідних перевізних документів;
- укладання договору перевезення з транспортними підприємствами;
- розрахунки перевезення вантажу;
- організацію вантажних розвантажувальних робіт;
- зберігання;
- інформаційне забезпечення учасникам транспортного процесу;
- страхування;

- спрощення митних формальностей.

Основними вимогами, що висуваються споживачами до послуг транспорту, є:

- надійність перевезень;
- мінімальні терміни (тривалість) доставки;
- регулярність доставки вантажу;
- гарантовані терміни доставки, у тому числі доставка вантажу точно

на строк;

- безпека перевезень;
- забезпечення безпеки вантажу при доставці;
- зручності по прийому та здачі вантажів;
- наявність додаткових послуг;
- пристосованість до вимог клієнтів (гнучкість обслуговування);
- налагоджена система інформації та документування;
- супровід вантажу до кінцевого пункту призначення;
- організація доставки вантажу «від дверей до дверей»;
- прийнятна вартість перевезення;
- можливість митного очищення (сплата мита тощо)
- оптимальна дислокація пунктів відправлення та доставки;
- можливість отримання достовірної інформації про тарифи, умови

перевезення та місцезнаходження вантажу.

Аналіз діяльності експедиторів показує, що вони готові надавати послуги, пов'язані з виконанням функцій логістики, а саме:

- виконання розрахунків з одержувачами за вантажі, що доставляють (цю функцію передають експедиторам 70% їх клієнтів);
- тимчасове складування продукції та сировини (22%);
- вибір найвигіднішого варіанту доставки (22%);
- погодження з перевізниками тарифів, що застосовуються (21%);
- контроль просування вантажів (15%);

- створення інформаційних систем для зберігання та обробки даних (13%);
- організація та здійснення електронного обміну даними з партнерами (12%);
- експлуатація-парку рухомого складу, що належить фірмі (11%);
- відстеження проходження замовлень (7%);
- контролю над рівнем матеріальних запасів фірми (7%).

Інтермодальна система - система доставки вантажів декількома видами транспорту за єдиним перевізним документом з передачею вантажів у пунктах перевалки з одного виду транспорту на інший без вантажовласника.

Договір перевезення з відправником вантажу від імені перевізників, які беруть участь у його здійсненні, укладає перший перевізник (оператор). Договір вважається укладеним з моменту приймання вантажу до перевезення, засвідченого підписами відправника та транспортної організації та календарним штампелем останньої.

Терміни доставки вантажу обчислюються за сукупністю терміну його доставки кожним перевізником відповідно до правил, що діють кожному виді транспорту.

Кожен перевізник несе відповідальність за вантаж з моменту прийняття його від відправника або іншого перевізника до моменту передачі його суміжному виду транспорту або видачі одержувачу вантажу.

Прикладом інтермодальної системи є транзитні перевезення товарів міжнародної торгівлі у великотоннажних контейнерах.

Наявність експедитора визначає низку відмінних ознак, що належать до комерційно-правового аспекту функціонування інтермодальної транспортної системи:

- єдиний транспортний документ міжнародного зразка;
- доставка "від дверей до дверей" чи інших кордонах, передбачених єдиним транспортним документом;

- єдина відповідальність за виконання договору та збереження вантажу;
- наскрізна єдина ставка фрахту [3].

Перевезення поділяються також на морські контейнерні і RO-RO та залізничні:

Морські контейнерні та RO—RO перевезення:

- розміщення букінгу на перевезення у морській лінії;
- подання порожнього контейнера до відправника під завантаження;
- завезення завантаженого контейнера до порту;
- оформлення експортної митної документації (за потреби);
- навантаження контейнера на борт судна;
- перевезення контейнера морем;
- перевезення автомобільної та негабаритної техніки на поромі;
- вивантаження у порту призначення;
- вивезення з порту та його доставка до дверей одержувача;
- повернення порожнього контейнера відповідно до інструкцій

власника.

Залізничні перевезення:

- міжнародне транспортування вантажів у контейнерах на залізничних платформах;
- послуги, що супроводжують залізничні перевезення: складування, перевантаження, оплата залізничних тарифів;
- попередній розрахунок вартості перевезень по країнах;
- диспетчерський супровід та відстеження вантажу на всьому шляху прямування;
- автодоставка вантажу на склад клієнта. [22]

Транспортно-експедиційні послуги поділяються на 3 категорії:

1. Транспортні послуги
2. Вантажно-розвантажувальні роботи
3. Експедиційні послуги

Комплексні транспортно-експедиційні послуги включають всі види транспортно-експедиційного обслуговування з моменту прийому вантажу до вивантаження у клієнта.

До таких послуг належать:

- прийом вантажу та його підготовка до транспортування,
- завантаження у транспортний засіб;
- контроль за температурними режимами (вологістю, вентиляцією), забезпечення надійного кріплення;
- безпосередньо організація перевезення вантажу;
- розвантаження товарів у точці призначення;
- здавання вантажу та оформлення необхідної документації;
- розрахунок за надані послуги;
- звіт перед відправниками вантажу.

До локальних експедиційних послуг належать такі послуги, як:

- відправка грузу,
- супровід;
- здавання вантажу.

Експедитор надає транспортно-експедиційне обслуговування на основі договору-доручення. Так, він несе відповідальність за цілісність та збереження вантажу, однак він може не брати безпосередньої участі у процесі перевезення.

Послуги відправлення вантажів включають: прийом, маркування та пакування вантажів, оформлення необхідної документації.

До послуг супроводу вантажу відносяться контроль та створення необхідних умов для транспортування, забезпечення цілісності вантажів під час транспортування до моменту вивантаження.

До послуг прибуття вантажів належать послуги: інформування про прибуття вантажу, організація розвантаження та оформлення документації, звіт перед відправником вантажу. [18]

Розглядаючи суму за послуги, які сплачують клієнти, насамперед пропонуємо проаналізувати що входить у вартість транспортно-експедиторських послуг. (рис. 1.2.1)

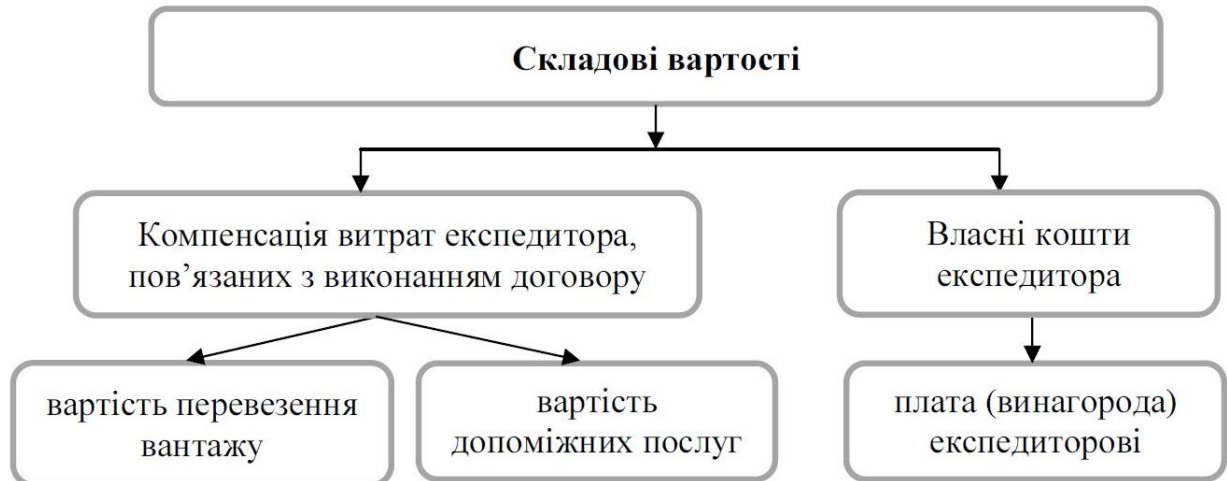


Рисунок 1.2.1 - Вартість транспортно-експедиторських послуг [19]

А чи включається вартість експедиторської винагороди до митної вартості товарів?

Базою оподаткування ПДВ експедитор є вартість наданих транспортно-експедиторських послуг (винагорода експедитора) та вартість послуг з перевезення за умови, якщо перевізник є платником ПДВ. У разі якщо перевізник не є платником ПДВ, вартість наданих таким перевізником послуг не збільшує базу оподаткування ПДВ у експедитора при наданні транспортно-експедиторських послуг замовнику (див. Узагальнюючу податкову консультацію щодо порядку оподаткування податком на додану вартість транспортно-експедиторської діяльності, затверджену наказом ДПС) України від 06.07.2012 р.

Відповідно до п.п. 5, 6 ч. 10 ст. 58 Митного кодексу України (далі - ТКУ), при визначенні митної вартості товарів до ціни, що фактично сплачена або підлягає сплаті за оцінювані товари, додаються витрати на транспортування товарів, що оцінюються в аеропорт, порт або інше місце ввезення на митну

територію України та витрати на навантаження, вивантаження та обробку товарів, що оцінюються, пов'язані з їх транспортуванням в аеропорт, порт або інше місце ввезення на митну територію України, якщо дані витрати не включалися до ціни, яка була фактично сплачена або підлягає сплаті.

Відповідно до ч. 3 п. 2, ч. 11 ст. 58 МКУ, витрати на транспортування товару після його ввезення не включаються до митної вартості товарів за умови виділення їх з ціни, фактично сплаченої за товари, що оцінюються, які документально підтверджені та підлягають обчисленню.

Крім того, транспортна експедиція є допоміжним видом діяльності, пов'язаним з перевезенням вантажу (п. 4 ст. 306 Господарського кодексу України).

Відповідно до п. 8 Методичних рекомендацій щодо формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті, затверджених наказом Міністерства транспорту України від 05.02.2001 р. № 65, до собівартості перевезень включаються також витрати, пов'язані з реалізацією перевезень (робіт, послуг), до зокрема: оплата послуг транспортно-експедиторських, страхових та посередницьких організацій (включаючи комісійну винагороду).

Виходячи з вищевикладеного, плата експедитору за надання їм послуг з організації та забезпечення перевезень імпортованих вантажів на умовах постачання, що передбачають оплату транспортних витрат за рахунок покупця товару, у т.ч. у разі надання послуги на всьому шляху проходження вантажу від пункту його відправлення до пункту його призначення може розглядатися в кожному окремому випадку, виходячи з виду, транспортно-експедиторської послуги, що надається експедитором.[20]

Пропоную розглянути дане питання на прикладі практичної ситуації.

ТОВ (платник податку на прибуток та ПДВ), маючи власний та орендований транспорт, надає послуги з перевезення вантажів замовникам - юридичним особам (рис. 1.2.2). Але це не основний вид економічної діяльності, а допоміжний.



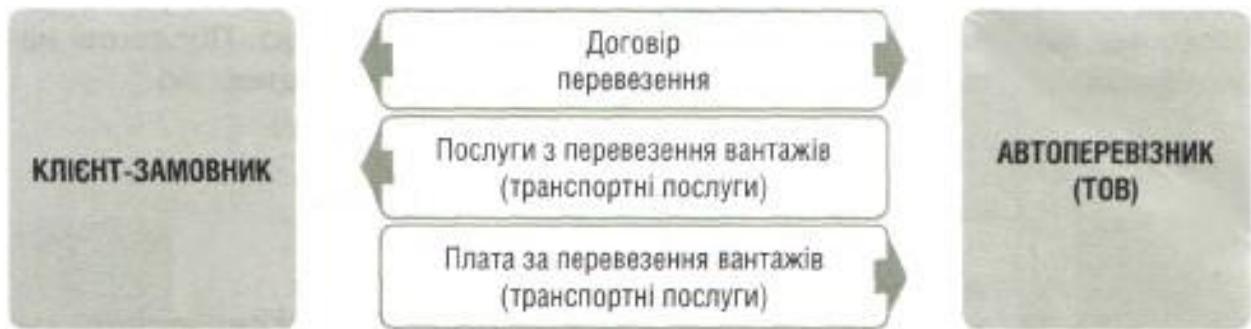


Рисунок 1.2.2 - Перевезення вантажів замовникам - юридичним особам

Основний вид економічної діяльності ТОВ (платник податку на прибуток і ПДВ), згідно з витягом із Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань відповідає коду КВЕД 52.29 "Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту". У межах цього виду діяльності здійснюється, зокрема, експедиція вантажів, організація перевезень автомобільним транспортом. Тож ТОВ займається й транспортно-експедиторською діяльністю.

Утім, в актах виконаних робіт (наданих послуг) і в товарно-транспортних накладних (ТТН), складених на виконання договору транспортного експедирування, ТОВ фігурує як перевізник. Ба більше, у ТТН зазначають автомобілі, що не належать ТОВ, а в податкових накладних, наданих замовнику (юрособа - платник податку на прибуток та ПДВ) транспортно-експедиторських послуг, наводиться код, що притаманний перевізнику - 49.41 "Вантажний автомобільний транспорт". Інакше кажучи, ТОВ позиціонує себе як підприємство, що здійснює перевезення вантажним автомобільним транспортом, обґрунтовуючи це тим, що замовник виявляє бажання працювати не з транспортним експедитором, а з автоперевізником напряду (рис. 1.2.3).



Рисунок 1.2.3 – Співпраця між замовником та перевізником.

У цьому разі можна говорити не тільки про неправильно оформлену господарську операцію. Податкові наслідки теж можуть бути. Але про все по порядку.[21]

## 2 МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

### 2.1 Учасники транспортно-експедиційного забезпечення.

Головними учасниками транспортно-експедиційної діяльності є:

– експедитор (транспортний експедитор) – суб'єкт господарювання, який за дорученням клієнта та за його рахунок виконує або організує виконання транспортно-експедиційних послуг, визначених договором транспортної експедиції;

– клієнт – споживач послуг експедитора (юридична чи фізична особа), який за договором транспортної експедиції самостійно або через представника, що діє від його імені, доручає експедитору виконати чи організувати або забезпечити виконання визначених договором транспортної експедиції послуг та оплачує їх, включаючи плату експедитору;

– перевізник – юридична або фізична особа, яка взяла на себе зобов'язання та відповідальність за договором перевезення вантажу за доставку до місця призначення довіреного йому вантажу, перевезення вантажів та їх видачу (передачу) вантажоодержувачу або іншій особі, зазначеній у документі, що регулює відносини між експедитором та перевізником [1].

### 2.2 Види договорів при здійсненні транспортно-експедиційних послуг Якими можуть бути договори транспортної експедиції?

За договором транспортної експедиції одна сторона (експедитор) зобов'язується за плату та за рахунок іншої сторони (клієнта) виконати або

організувати виконання певних договором послуг, пов'язаних із перевезенням вантажу (ст. 9 Закону № 1955, ч. 1 ст. 929 ЦКУ).

Договором транспортної експедиції може встановлюватися обов'язок експедитора організувати перевезення вантажу транспортом та за маршрутом, обраним експедитором або клієнтом, зобов'язання експедитора укласти від свого імені або від імені клієнта договір перевезення вантажу, забезпечити відправлення та отримання вантажу, а також інші зобов'язання, пов'язані з перевезенням (ч. 1 ст. 929 ЦКУ).

Вказаним договором також може передбачатися надання додаткових послуг, необхідних для доставки вантажу (перевірка кількості та стану вантажу, його навантаження та вивантаження, сплата мита, зборів та витрат, що покладаються на клієнта, зберігання вантажу до його отримання у пункті призначення, отримання необхідних для експорту та імпорту документів, виконання митних формальностей тощо).

Для систематичного надання послуг експедитора можуть укладатися довгострокові (генеральні) договори транспортної експедиції (ст. 9 Закону № 1955).

Експедитор має право залучити до виконання своїх обов'язків інших осіб (ч. 1 ст. 932 ЦКУ). У разі залучення експедитором до виконання своїх обов'язків за договором транспортної експедиції інших осіб експедитор відповідає перед клієнтом за порушення договору (ч. 2 ст. 932 ЦКУ).

Виходячи з вищевикладеного, виділяють два види договорів транспортної експедиції:

1) прямі договори, за якими всі послуги (або певні види) експедитор надає самостійно;

2) договори посередницького типу, якими експедитор лише організує виконання певних договором послуг, що з перевезенням вантажу, такі послуги виконуються третіми особами.

У разі залучення експедитором до виконання його зобов'язань за договором транспортної експедиції іншої особи у відносинах з нею

експедитор може виступати від свого імені або від імені клієнта (ст. 9 Закону № 1955).

### 2.3 Істотні умови договору транспортної експедиції

Договір транспортної експедиції укладається у письмовій формі (ст. 9 Закону № 1955, ч. 1 ст. 930 ЦКУ).

Істотними умовами договору транспортної експедиції є такі (ст. 9 Закону № 1955):

1) відомості про сторони договору:

– для юридичних осіб – резидентів України: найменування, місцезнаходження та ідентифікаційний код у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України;

– для юридичних осіб – нерезидентів України: найменування, місцезнаходження та держава, де зареєстрована особа;

– для фізичних осіб – громадян України: прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання із зазначенням адреси та індивідуальний ідентифікаційний номер;

– для фізичних осіб – іноземців, осіб без громадянства: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), адресу місця проживання за межами України;

2) вид послуги експедитора;

3) вид та найменування вантажу;

4) права, обов'язки сторін;

5) відповідальність сторін, у тому числі у разі заподіяння шкоди внаслідок дії непереборної сили;

6) розмір плати експедитору. Якщо розмір плати не встановлено, клієнт має виплатити експедитору розумну плату (ч. 1 ст. 931 ЦКУ);

7) порядок розрахунків;

8) пункти відправлення та призначення вантажу;

9) порядок погодження змін маршруту, виду транспорту, вказівок клієнта;

10) термін (період) виконання договору;

11) усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї зі сторін має бути досягнуто згоди.

Платою експедитору вважаються кошти, сплачені клієнтом експедитору за належне виконання договору транспортної експедиції.

До плати експедитору не включаються витрати експедитора на оплату послуг (робіт) інших осіб, залучених до виконання договору транспортної експедиції, на оплату зборів (обов'язкових платежів), що сплачуються під час виконання договору транспортної експедиції (ст. 9 Закону № 1955).

І тут у посередницьких договорах транспортної експедиції слід звернути увагу на важливий момент. Як правило, експедитори за цими договорами є платниками єдиного податку. Посередницькі договори підпадають під дію п. 292.4 ПКУ, згідно з яким під час надання послуг та виконання робіт за договорами транспортної експедиції доходом платника єдиного податку є сума отриманої винагороди.

При цьому податківці наголошують, що транзитні кошти, які отримує фізична особа – підприємець від клієнта для виконання або організації виконання визначених договором транспортної експедиції послуг, не включаються до обсягу доходу, який визначається для надання права суб'єкта господарювання зареєструватися платником єдиного податку [4].

У посередницьких договорах транспортної експедиції платник єдиного податку зможе обкладати єдиним податком плату експедитора лише за умови, що вона буде виділена у договорі окремо, а також у всіх первинних документах (заявці, акті про виконання транспортно-експедиційних послуг, рахунку тощо). Якщо такого окремого виділення плати експедитору не буде, експедитору – платнику єдиного податку доведеться сплачувати єдиний податок з усієї суми, що надійшла від клієнта, а це не вигідно.

Так, у посередницьких договорах клієнт має видати експедитору довіреність, якщо вона необхідна для виконання його обов'язків (ч. 2 ст. 930 ЦКУ). Така довіреність оформляється у письмовій формі (ч. 1 ст. 245 ЦКУ). Для зручності може застосовуватися документ, що поєднує у собі заявку і доручення, і може називатися заявка-доручення.

У разі надання послуг за прямим договором експедитор повинен мати необхідні дозвільні документи. Зокрема, якщо експедитор є безпосереднім перевізником пасажирів чи небезпечного вантажу автотранспортом або здійснює міжнародні перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом, він має отримати відповідну ліцензію (п. 24 ч. 1 ст. 7 Закону № 222, ст. 9 Закону № 2344). Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом затверджено постановою Кабміну від 02.12.2015 р. № 1001 [1].

### 3 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Оцінка транспортно-експедиційного забезпечення компанії FM Logistic

Спочатку пропоную розглянути компанію. Пройдемося по хронології:

У 1960 -х роках у Франції два брати, Клод та Едмонд Фор, вирішили заснувати свою невелику компанію з транспортування деревини. Тоді ж інший підприємець Жан-Марі Маше взяв на себе транспортну справу своєї сім'ї. Зустріч Мірей Маше та Клода Фора ознаменує долю обох сімей. Їх шлюб призвів до тісних професійних відносин, що призвело до створення транспортної компанії " Фор & Маше " у 1967 році. На той час у ній працювало 12 робітників і вони мали 7 транспортних засобів.

1976-1982 (Перша хвиля розвитку)

Компанія стрімко зростає. У 1976 році в ній вже нараховувалося 90 робітників і 75 транспортних засобів. А от справжній період злету припав на 1982 рік. Підприємницький дух і динамізм засновників зіграли важливу роль у здобутті довіри групи Mars. Але "Фор і Маше" працювали у стратегічному напрямку щодо розвитку складського бізнесу, і через двадцять років після свого заснування компанія мала 300 працівників та 38 000 м<sup>2</sup> складських приміщень у Франції.

1987 (Початок напрямку діяльності копакінг)

Будучи уважними до вимог своїх клієнтів, компанія "Фор і Маше" вирішила надавати послуги з великою доданою вартістю, такі як ко-пакінг. Це полегшувало здійснення рекламних кампаній для роздрібного бізнесу та товарів широкого вжитку (FMCG).

1994-1997 (Розвиток Центральної та Східної Європи)

На початку 1990 -х років Група скористалася можливостями, які з'явилися на нововідкритих ринках Східної Європи, і стала міжнародним



“першопроходцем” в Росії і Центральній Європі у постачанні логістичних послуг.

1998 («Фор і Маше» змінює назву на «FM Logistic»)

Перший центральний склад в Росії: перший власний хаб у Москві, Росія: 65 000 м<sup>2</sup> – 800 працівників.

2002 (Передача правління)

Завдяки довірі, яка об’єднує різні покоління родин засновників, у 2002 році компанія була передана у спадок другому поколінню.

2005 (Розвиток у Західній Європі та Азії)

Розвиток у Західній Європі та Азії: Іспанія, Італія, Угорщина, Китай.

2012 (Еволюція управління)

Відкриття управління для нових зовнішніх та сімейних невиконавчих директорів. [8]

Керівництво FM Logistic відповідає міжнародним стандартам: структура представлена Незалежним Виконавчим Комітетом та Радою Директорів.

Вісім директорів, половина з яких незалежні, а половина – члени родини, визначають напрямок та майбутнє FM Logistic. Ця згуртована команда добре знає компанію і тісно співпрацює з її Виконавчим Комітетом (рис. 3.1).

Цитую слова Голови Ради Директорів «FM Logistic» Жана-Клода Мішель:

«Хоча компанія не має котировок на фондовій біржі, розмір обороту та міжнародний масштаб FM Logistic призвело нас до створення надійної структури управління. Зовнішніх директорів стільки ж, скільки і сімейних директорів. Також є чіткий розподіл між обов’язками виконавчого комітету та обов’язками Ради Директорів. Ми маємо структуру великої міжнародної групи в поєднанні з особливою гнучкістю сімейних і незалежних компаній. Наша модель управління виявилася ефективною під час таких подій, як ключові призначення, великі капітальні витрати, придбання нових компаній

та нещодавньої хвилі корона вірусу. Усі органи управління добре виконали свої функції. Коли роль кожного чітко визначена, рішення стають більш надійними».

Цитую слова генерального директора «FM Logistic» Жана-Крістофора Маше:

«Я пишаюся тим, що я є Головою Виконавчого комітету. Протягом останніх 20 років у FM Logistic я поступово здобував знання та досвід, які дозволяють мені сьогодні успішно керувати компанією... ДОВІРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ та ВІДКРИТІСТЬ – це наші ключі для реалізації проектів нашої компанії та для задоволення наших клієнтів і партнерів.

Разом з моїми колегами по команді в управлінському комітеті, ми з ентузіазмом впроваджуємо таке ставлення, щоб підтримувати нашу корпоративну культуру та робити її сильнішою».

Пропоную розглянути орган управління компанії.

Рада директорів визначає фінансово-правову структуру компанії та затверджує запропоновану Виконавчим комітетом стратегію (нові країни, нові сектори ринку тощо).

Рада Директорів:

Клод Фор – співзасновник FM Logistic і почесний президент

Марі Бастіан – сімейний адміністратор

Ян Де Фероді – незалежний директор

Джанет Деккер – незалежний директор

Олів'є Фор – сімейний адміністратор

Марі-Лор Фор – сімейний адміністратор

Веронік Фор – сімейний адміністратор

Олександр Маше – сімейний адміністратор

Вінсент Маше – сімейний адміністратор

Саймон Мерісон – незалежний директор

Марі-Лор Мазо – незалежний директор

Жан-Клод Мішель – Голова Ради Директорів

Анн-Лор Фельдкірхер – незалежний директор

Виконавчий комітет керує діяльністю компанії, керує розвитком бізнесу та вирішує управлінські та кадрові питання.

Виконавчий комітет:

Жан-Крістоф Маше – Голова Виконавчого Комітету

Яннік Бюїссон – керуючий директор у Західній та Центральній Європі

Стефан Дескарпентрі – директор зі стратегічних проектів та злиттів і поглинань в Азії

Матильда Джоаннар – директор з управління персоналом

Себастьян Маке – директор з фінансів і закупівель

Крістоф Менівар – керуючий директор у Східній Європі [9]

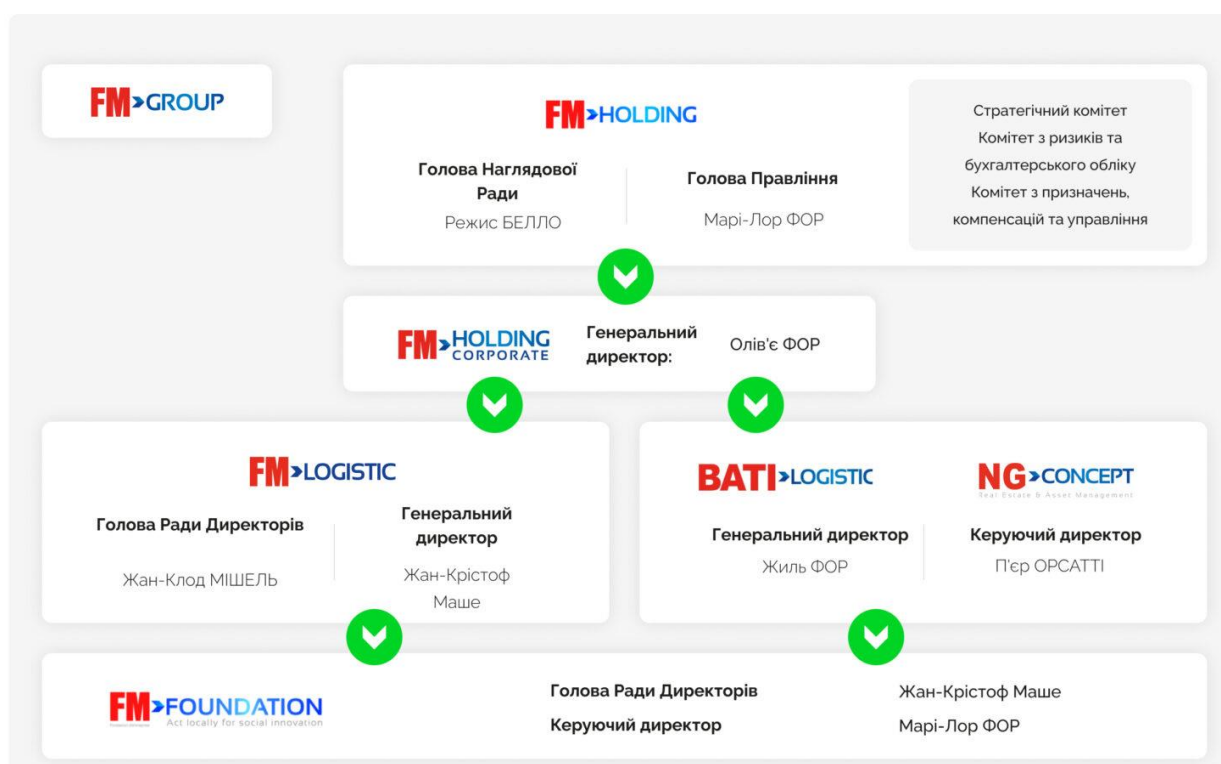


Рисунок 3.1 - FM Група Організація [10]

FM Холдинг

FM Holding є ключовим структурним підрозділом FM Групи. Він повною мірою відіграє свою роль як сполучна ланка між акціонерами та бізнес-єдиницями компанії, і створює баланс між фокусом на результат та прагненням

до довгострокового зростання. FM Holding має структуру управління, адаптовану до його розміру. Його основою є Наглядова рада, до складу якої входять невиконавчі директори різного походження, включаючи членів сімей Фор і Маше, які не беруть участі в управлінні компанією, і правління.

Їхні обов'язки чітко розділені, але мають спільну мету: забезпечити довгострокове майбутнє FM Групи.

2013 (Заснування в Бразилії та розвиток логістики свіжих продуктів)

У 2013 році група зареєструвала свою присутність у Бразилії. Водночас, компанія поглибила свій досвід у логістиці свіжих продуктів, придбавши Univeg Logistics Russia, великого гравця на російському ринку. Так з'явився бренд FM Fresh

2016 (FM Logistic виходить на ринок Індії з придбанням компанії Spear Logistics)

У 2016 році FM Logistic посилила географічне покриття, придбавши індійську компанію Spear Logistics.

2017 (Налаштування у В'єтнамі)

FM Logistic створено у В'єтнамі, щоб зміцнити свої позиції в Азії.

2020

FM -група продовжувала розширювати свою присутність в Іспанії (Іллескас), Росії (Ногінськ) та В'єтнамі (Бак -Нінь), і святкує 25 років присутності в Центральній Європі. [8]

Цитую з офіційного сайту: «З 1967 року ми прагнемо доставляти потрібні товари у потрібне місце в потрібний час та на благо всіх. Ми об'єднуємося з близькими нам по духу партнерами та клієнтами у сфері споживчих товарів, роздрібної торгівлі, краси та косметики, виробництва та фармацевції для спільної діяльності та розвитку відповідальних моделей ланцюгів поставок. Ми розширюємо наші кордони і межі, щоб до 2030 року стати визнаним лідером стійких багатоканальних ланцюгів поставок.

Ми є новаторами у сфері об'єднання транспортних засобів та концепції централізованого використання поставок. Ми сприяємо

впровадженню екологічно безпечних рішень щодо копакінгу та використовуємо вуглецево-нейтральні склади. Ми наполегливо працюємо над оптимізацією способів використання ресурсів, постійно контролюємо та покращуємо обсяги викиду вуглецю. Ми розробляємо інноваційну та сталу багатоканальну дистрибуцію за допомогою наших рішень щодо міських поставок або пропозицій щодо готової масової продукції. І ми на цьому не зупиняємось! Де б ми не були, ми стаємо відданим і стійким партнером для локальних громад. Ніщо не було б можливим без нашої колективної внутрішньої пристрасті та всієї енергії, якою ми ділимось для створення та здійснення цих заходів. Ось чому ми прагнемо до колективного та постійного покращення нашого повсякденного робочого життя та добробуту наших команд.» [6]

### 3.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства FM Logistic

Стійка логістична екосистема:

#### ALICE

Alice – це європейська асоціація, що налічує близько 200 членів (промисловців, дослідників та установ), метою яких є заохочення інновацій до нульових викидів у логістиці. FM Logistic є членом ради директорів та очолює робочу групу з міської логістики.[11]

#### Глобальний договір

FM Logistic підписала Глобальний договір ООН з 2018 року і підтримує його 10 принципів. Щороку публікується Повідомлення про прогрес, доступне на веб-сайті Глобального договору.[12]

#### GLEC

Global Logistics Emissions Council була створена в 2014 році. GLEC виросла у добровільне партнерство понад 150 компаній, галузевих асоціацій,

програм, експертів та інших організацій. Місія GLEC, як галузевого партнерства, полягає у зменшенні викидів та покращенні ефективності глобальних логістичних ланцюгів поставок. FM Logistic є партнером GLEC з 2019 року.[13]

#### C3D

C3D – це асоціація, що об'єднує понад 180 менеджерів з питань сталого розвитку та КСВ із компаній та організацій усіх розмірів. FM Logistic є членом C3D з 2017 року і координує робочу групу зі сталої організації логістики та транспорту.[14]

#### ЕСТА

Європейська асоціація чистих вантажівок – це мережа екологічних вантажних перевезень у Європі, заснована у 2020 році. Вона об'єднує понад 20 компаній та організацій з усієї Європи, які закликають до вантажних перевезень без викидів. Члени охоплюють широкий спектр досвіду, включаючи міську логістику, міжміські вантажні перевезення, споживчі товари, виробництво та управління ланцюгом поставок.[15]

#### EcoTransitWorld Initiatives

EWI має на меті постійну розробку та узгодження методології розрахунку викидів у світовому транспортному секторі. Інструмент ETW має бути визнаний у всьому світі як інструмент обчислення. FM Logistic є частиною цієї ініціативи з 2019 року.[16]

#### FM Фундація

Багато років будучи залученою до акцій солідарності, FM Group створила свій корпоративний фонд у 2017 році з нагоди свого 50-річчя. FM Фундація посилює соціальну відповідальність групи, поєднуючи динаміку солідарності працівників і професійного спонсорства.

В результаті реалізовано 67 проєктів за підтримки FM Foundation.

Кількість бенефіціарів – 13 167

Кількість країн, які брали участь у акціях на допомогу інтеграції чи дітям – 12

Інтеграція: через проекти, які дають змогу людям, які перебувають у скрутному становищі або не мають можливості інтегруватись у суспільство, набути навичок та ноу-хау, повернути впевненість у собі та зайняти своє повне місце в суспільстві.

Дитинство: шляхом дій на користь соціально незахищених дітей або дітей, яким загрожує соціальне відчуження, шляхом покращення умов їхнього життя та можливостей для розвитку та інтеграції.

Мобілізація співробітників компанії через навик спонсорства надає сенс діям, які підтримує фонд, втілюючи при цьому цінності компанії: довіру, ефективність і відкритість.

Підтримані проекти здійснюються у партнерстві з громадськими організаціями, бенефіціари яких знаходяться поблизу об'єктів Групи, тому ці дії мають реальний локальний соціальний вплив.[17]



Рисунок 3.2.1 – Дії FM Фондації у світі.

Штатна чисельність персоналу компанії: 28 600

Континенти, на яких працює компанія: 3

Країни, в яких працює компанія: 14

Кількість складських площ: близько 4 мільйонів

Кількість транспортних засобів: 3 500

Загальна оцінка роботодавця від зовнішнього дослідження «Вибери мою компанію»: 4,2/5

Пропоную також розглянути фінансову звітність FM Logistic, а саме баланс актив (табл. 3.2.1), баланс пасив (табл. 3.2.2), звіт про фінансові результати (табл. 3.2.3), звіт про сукупний дохід (табл. 3.2.4), елементи операційних витрат (табл. 3.2.5)[31]. Для прикладу я взяла 2023 рік.

Таблиця 3.2.1 – Баланс Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	286.00	31.00
Первісна вартість	1001	2291.00	2045.00
Накопичена амортизація	1002	2005.00	2014.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7319.00	16068.00
Основні засоби	1010	155236.00	160421.00
Первісна вартість	1011	282949.00	321757.00
Знос	1012	127713.00	161336.00
Відстрочені податкові активи	1045	10118.00	4672.00
Усього за роділом I	1095	172959.00	181192.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7545.00	7653.00
Виробничі запаси	1101	7545.00	7653.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	186710.00	244823.00
Дебіторська	1130	29335.00	12209.00



заборгованість за розрахунками: за виданими авансами			
Із внутрішніх розрахунків	1145	3643.00	22955.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	269.00	21070.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	131826.00	173730.00
Рахунки в банках	1167	131826.00	173730.00
Інші оборотні активи	1190	7420.00	3864.00
Усього за розділом II	1195	366768.00	486304.00
Баланс	1300	539727.00	667496.00

Таблиця 3.2.2 – Баланс Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	446 019.00	446 019.00
Капітал у дооцінках	1405	690.00	690.00
Резервний капітал	1415	8.00	8.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-57 869.00	42 253.00
Усього за розділом I	1495	388 848.00	488 970.00
товари, роботи, послуги	1615	54 740.00	86 697.00
розрахунками з бюджетом	1620	24 325.00	8 679.00
у тому числі з	1621	9 872.00	4 185.00

податку на прибуток			
розрахунками зі страхування	1625	1 601.00	1 591.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 623.00	7 248.00
за одержаними авансами	1635	20.00	8.00
із внутрішніх розрахунків	1645	47 544.00	60 697.00
Поточні забезпечення	1660	11 488.00	11 196.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 538.00	2 410.00
Усього за розділом III	1695	150 879.00	178 526.00
Баланс	1900	539 727.00	667 496.00

Таблиця 3.2.3 - Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 367 763.00	1 090 354.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 163 592.00	902 882.00
Валовий прибуток	2090	204 171.00	187 472.00
Інші операційні доходи	2120	14 404.00	5 884.00
Адміністративні витрати	2130	68 602.00	63 901.00

Витрати на збут	2150	23 804.00	10 123.00
Інші операційні витрати	2180	14 849.00	28 950.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	111 320.00	90 382.00
Інші фінансові доходи	2220	9 263.00	6 228.00
Інші доходи	2240	3 087.00	178.00
Фінансові витрати	2250	107.00	107.00
Інші витрати	2270	978.00	71.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	122 585.00	96 610.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22 463.00	-17 488.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	100 122.00	79 122.00

Таблиця 3.2.4 - Звіт про сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	100 122.00	79 122.00

Таблиця 3.2.5 – Елементи операційних витрат.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	60 742.00	43 557.00
Витрати на оплату праці	2505	189 532.00	170 319.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 773.00	36 415.00
Амортизація	2515	36 477.00	33 257.00
Інші операційні витрати	2520	384 834.00	265 948.00
Разом	2550	712 358.00	549 496.00

### 3.3 Шляхи вирішення проблем та напрямки удосконалення транспортно-експедиційного забезпечення

Перевезення вантажів є викликом для продуктових компаній і роздрібних торговців. Зміна клімату чинить тиск на весь ланцюжок поставок і, зокрема, на транспортне питання. Цифровізація та штучний інтелект відкривають цілий набір рішень для оптимізації потоків товарів, тоді як насиченість транспортної інфраструктури та зростання доставки «останньої милі» викликають потребу в альтернативних моделях [36, 44, 45, 47, 47, 51, 52, 53, 58, 59, 64, 65].

З 1967 року FM Logistic розробляє вантажні та транспортні рішення для підтримки розвитку безперебійних багатоканальних ланцюгів поставок. Тому компанія пропонує широкий спектр транспортних послуг: наземні перевезення, авіа- та морські вантажні перевезення, а також доставка на останню милю. FM Logistic використовує силу цифрових і штучних

технологій, мультимодальних транспортних рішень, щоб покращити наскрізні омніканальні ланцюги поставок і перетворити їх на більш гнучкі та стійкі активи для бізнесу клієнтів. Транспортні рішення охоплюють весь ланцюжок поставок, від вхідної до вихідної логістики, і можуть бути поєднані з контрактними логістиками.

Немає одного рішення, це має бути комбінація альтернатив.

Ось чому компанія відстежує вплив транспорту своїх клієнтів, маючи надійні дані про викиди CO<sub>2</sub> та забруднення повітря, щоб визначити найкраще поєднання транспортних комбінацій. Компанія працює з партнерами, щоб запропонувати альтернативні джерела енергії для транспортних рішень. Інвестує в майбутнє транспорту, зокрема у водень, працюючи над розробкою зеленої водневої інфраструктури на сайтах, щоб сприяти появі рішень для транспортування водню на великі відстані [6].

Послуги з оптимізації ланцюга постачання:

Необхідно більше каналів збуту, зростання урбанізації та витрат на розповсюдження, масовий доступ до нових технологій, зростання попиту на стійкий ланцюг поставок. У мінливому світі гнучкі ланцюги поставок є обов'язковими. Не важливо як швидко ланцюг поставок може реагувати на зміни, чи то адаптація до нової поведінки клієнтів, зміна конкурентного середовища чи просто боротьба з перебоями в постачанні, у будь-якому з цих випадків FM Logistic підтримує та допомагає клієнтам подолати нові виклики, які постають перед ними [37, 55].

FM Logistic пропонує гнучкі рішення для оптимізації ланцюга поставок. Їх послуги 4PL дозволяють клієнтам впроваджувати стратегії та моделі ланцюга поставок, щоб бути більш стійкими. Вони допомагають компаніям підвищити продуктивність і ефективність, а отже, бути більш конкурентоспроможними.

Щоб знизити витрати шляхом оптимізації та об'єднання вхідної та вихідної логістики або збільшити дохід і прибутковість за рахунок задоволення та лояльності клієнтів, компанія пропонує наскрізні

омніканальні рішення для підвищення ефективності та продуктивності ланцюга поставок. Більше, ніж просто оцифрування операцій, FM Logistic використовує цифрові та аналітичні засоби для фундаментального переосмислення та інновацій ланцюга поставок та процесів доставки.

Оптимізація ланцюга поставок означає:

- Консолідація запасів, а отже, зниження фінансового навантаження на запаси.
- Покращення розподілу між постачальниками знижує витрати, скорочує терміни доставки та покращує якість.
- Оптимізація складських операцій (зберігання та обробки) для підвищення ефективності та використання ресурсів.

Щоб змінити ланцюги поставок, надавати позитивний вплив на людей і планету так само важливо, як і доставляти правильні товари в потрібне місце і в правильний час. Компанія FM Logistic використовує свій досвід, колективний розум та новітні технології для досягнення мети. Тобто впроваджує інновації, щоб постійно оптимізувати ланцюг поставок.

Рішення для підтримки клієнтів:

Впровадити інтелектуальну, безперервну видимість і прозорість ланцюга поставок.

Дозволити отримувати аналітику в режимі реального часу та практичні рекомендації, щоб зменшити та пом'якшити ризик збоїв, оптимізуючи свою мережу ланцюга поставок на довгострокову перспективу. Для цього було створено портал.

My-SCM – це цифровий портал управління ланцюгом поставок. Це надає клієнтам компанії і командам можливість бачити операції в режимі реального часу.

My-SCM є єдиною точкою доступу для всіх зацікавлених сторін, залучених до управління ланцюгом поставок, для перегляду деталей замовлень, інвентаризації та обміну інформацією в реальному часі, доступу до веб-запису замовлення (щоб надіслати запит на відправлення), системи

Track&Trace та KPI для операцій ланцюга поставок . За допомогою My-SCM клієнти також можуть отримати доступ до можливості повідомити про претензію та слідкувати за її вирішенням.

My-SCM — це інтелектуальна наскрізна оптимізація ланцюга поставок, що забезпечує значні переваги:

- Підвищення ефективності організації за рахунок зменшення адміністративних завдань,
- Підвищення швидкості реагування за допомогою видимості, сповіщень та аналізу в реальному часі,
- Зменшення збоїв завдяки практичним рекомендаціям
- Оптимізування своєї мережі ланцюга поставок у довгостроковій перспективі на основі аналітики[7].

Бачення сталої логістики:

Компанія FM Logistic працює спільно, щоб забезпечити позитивний вплив.

Як частина глобальної екосистеми, співпраця – є ключовим фактором до успіху в побудові стійкої логістики та управління ланцюгом поставок. Ось чому вона співпрацює з різними організаціями та зацікавленими сторонами. Їх зобов'язання ґрунтуються на двох фундаментальних стандартах: Глобальному Договорі Організації Об'єднаних Націй та Цілях Сталого Розвитку.

FM Logistic прагне надавати акціонерам точні та достовірні дані про вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище.

У 2018 році FM Logistic розпочала амбітну програму сталого розвитку, засновану на трьох китах: турбота про працівників, зміна впливу діяльності на навколишнє середовище та спільна розробка ланцюга поставок. Ця програма є результатом колективної роботи як внутрішньої, так і зовнішньої. Він реалізований у всіх країнах, де працює їх група. З 2019 року FM Logistic повідомляє про основні впливи діяльності компанії на економіку (пряма, непряма зайнятість), суспільство (здоров'я, освіта, інклюзія) та навколишнє

середовище (ресурси, викиди парникових газів та забруднення повітря ). Ця інформація опублікована в інтерактивному звіті, який висвітлює рішення, що впроваджується компанією.

Стала продуктивність:

Турбота про працівників:

Цілі: зниження рівня аварійності є одним із головних пріоритетів. Поточна частота становить 13,6.

Досягнення: як компанія, орієнтована на людей, вона пишається своєю винятковою робочою силою. Тому керівництво прагне рівня задоволеності співробітників - 80%.

Покращення екологічного стану діяльності [32, 33, 56, 57, 63, 66, 67, 71, 73]:

FM Logistic прагне досягти:

12 % спожитої енергії (базовий показник 2018 року). Досягли -17% до 2020 року.

Зниження вуглецевого сліду на складах на 20% (базовий рівень 2018 року). 70% цілі до 2020 року досягнуто.

70% від норми Євро 5 і вище (базовий рівень 2018 року). У 2020 році досягли 80% своєї мети.

30% скорочення викидів вуглецю в транспорті.

FM Logistic щодня намагається обмежити викиди CO<sub>2</sub>.

Спільне проектування стійкої логістики:

Прагнення, щоб 100% клієнтів були оснащені панеллю інструментів сталого розвитку [34, 40, 72]. Ця ціль була досягнута у 2019 році.

Прагнення, щоб 20% обороту створювалося завдяки стійким пропозиціям. Це постійна ціль.

Крім того, ООН визначила 17 цілей сталого розвитку (рис.3.3.1), які представляють головні соціальні та екологічні виклики, що необхідно вирішити до 2030 року.



FM Logistic визначила пріоритетні ЦСР для свого сектору та його діяльності. Політика сталого розвитку має допомогти дати відповіді на такі проблеми:

№3 Здоров'я та благополуччя

№8 Гідна робота та економічне зростання

№11 Сталі міста та громади

№12 Відповідальне споживання та виробництво

№13 Кліматичні дії



Рисунок 3.3.1 – Цілі сталого розвитку

FM Logistic знадобилося більше 50 років, щоб побудувати компанію і зробити її такою, якою вона є сьогодні. Бізнес-життя – це щоденне долаття труднощів, щоденний виклик, особливо коли намагаєшся стрімко та постійно зростати. Це про FM Logistic.

Успіх, якого вони досягли, не був покладений на волю випадку. Це результат невідступного наслідування сімейних цінностей в поєднанні з

підприємницьким духом і, значною мірою, здоровим глуздом. Маючи приклад для наслідування, а також бажання продовжувати історію, друге покоління блискуче перейняло кермо управління і в основу поклало ті ж принципи успішної діяльності.

Сьогодні управлінці намагаються поєднати у своїй роботі зазначені цінності та свій власний досвід і навички. Тому, сильна команда, переповнена спільним почуттям гордості, продовжує писати свою історію на нових континентах[5].

## ВИСНОВКИ

На основі проведених в курсовій роботі досліджень можна зробити наступні висновки.

1. Визначено, що транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) розглядається як система доставки, що включає перевезення товару від виробника до споживача, виконання пов'язаних з нею вантажно-розвантажувальних робіт, зберігання (розфасовка, упаковка, складування), і надання додаткових послуг, таких, наприклад, як страхування, фінансові послуги, надання інформації учасників транспортного процесу, оформлення необхідних перевізних документів.
2. Виявлено, що транспортно-експедиційне забезпечення розподілу товарів включає в себе: оформлення необхідних перевізних документів; укладання договору перевезення з транспортними підприємствами; розрахунки перевезення вантажу; організацію вантажних розвантажувальних робіт; зберігання; інформаційне забезпечення учасникам транспортного процесу; страхування; спрощення митних формальностей.
3. З'ясовано, що головними учасниками транспортно-експедиційної діяльності є: експедитор (транспортний експедитор), клієнт – споживач послуг експедитора (юридична чи фізична особа), перевізник – юридична або фізична особа.
4. Визначено, що виділяють два види договорів транспортної експедиції: прямі договори, за якими всі послуги (або певні види) експедитор надає самостійно; договори посередницького типу, якими експедитор лише організує виконання певних договором послуг, що з перевезенням вантажу, такі послуги виконуються третіми особами.
5. Зазначено, що істотними умовами договору транспортної експедиції є: відомості про сторони договору; вид послуги експедитора; вид та

найменування вантажу; права, обов'язки сторін; відповідальність сторін, у тому числі у разі заподіяння шкоди внаслідок дії непереборної сили; розмір плати експедитору; порядок розрахунків; пункти відправлення та призначення вантажу; порядок погодження змін маршруту, виду транспорту, вказівок клієнта; термін (період) виконання договору; усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї зі сторін має бути досягнуто згоди.

6. На основі проведеного дослідження, наведено приклад – компанія FM Logistic, яка займається вантажними та транспортними перевезеннями. Компанія пропонує широкий спектр транспортних послуг: наземні перевезення, авіа- та морські вантажні перевезення, а також доставка на останню милю. FM Logistic використовує силу цифрових і штучних технологій, мультимодальних транспортних рішень, щоб покращити наскрізні омніканальні ланцюги поставок і перетворити їх на більш гнучкі та стійкі активи для бізнесу клієнтів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ліга: Закон: Транспортна експедиція: правові аспекти: веб-сайт. URL: [https://bz.ligazakon.ua/magazine\\_article/BZ012984](https://bz.ligazakon.ua/magazine_article/BZ012984) (дата звернення: 15.05.2024)
2. StudFiles: Транспортно-експедиційне забезпечення логістики: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/7715742/page:16/> (дата звернення: 15.05.2024)
3. StudFiles: Транспортно-експедиційне забезпечення розподілу товарів: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/4268936/page:17/> (дата звернення: 15.05.2024)
4. Gov.ua: веб-сайт. URL: <https://zir.tax.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2024)
5. FM>Logistic: Сталий розвиток: веб-сайт. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81/stalyi-rozvytok/> (дата звернення: 16.05.2024)
6. FM>Logistic: Наші логістичні рішення для транспорту: веб-сайт. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%d1%82%d1%80%d0%b0%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%be%d1%80%d1%82/> (дата звернення: 19.05.2024)
7. FM>Logistic: Наші послуги з оптимізації ланцюга постачання: веб-сайт. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/optymizatsiia-lantsiuha-postachannia/> (дата звернення: 19.05.2024)
8. FM>Logistic: Коротко про FM Logistic: веб-сайт. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81/%d0%be%d0%b3%d0%bb%d1%8f%d0%b4/> (дата звернення: 15.05.2024)
9. FM>Logistic: Керівництво: веб-сайт. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81/kerivnytstvo/> (дата звернення: 16.05.2024)
10. FM>Logistic: Рада Директорів: веб-сайт. URL: <https://storage.googleapis.com/fml-prod-www-fmlogistic-com-media/sites/11/2021/12/Orga-Ukraine-1600x900.jpg> (дата звернення: 20.05.2024)
11. Alice: The European Technology Platform ALICE: веб-сайт. URL: <https://www.etp-logistics.eu/> (дата звернення: 16.05.2024)
12. United Nations Global Compact: веб-сайт. URL: <https://unglobalcompact.org/> (дата звернення: 23.05.2024)
13. Smart Freight Centre: The GLEC Framework: веб-сайт. URL: <https://www.smartfreightcentre.org/en/our-programs/global-logistics-emissions-council/calculate-report-glec-framework/> (дата звернення: 15.05.2024)

14. C3D: Ici, plus de 300 Directeurs Développement Durable pensent et créent l'entreprise de demain.: веб-сайт. URL: <https://www.cddd.fr/> (дата звернення: 16.05.2024)
15. European Clean Trucking Alliance: The European Clean Trucking Alliance calls for the rapid decarbonisation of the road freight sector: веб-сайт. URL: <https://clean-trucking.eu/> (дата звернення: 19.05.2024)
16. EcoTransIT: Your solution to calculate emissions of global freight transports: веб-сайт. URL: <https://www.ecotransit.org/en/> (дата звернення: 16.05.2024)
17. FM>Logistic: ФМ фундація: веб-сайт. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81/fm-fundatsiia/> (дата звернення: 15.05.2024)
18. Автотранс: транспортно-експедиційні послуги: веб-сайт. URL: <https://avtotranz.com.ua/ru/transportno-ekspeditsionnye-uslugi/> (дата звернення: 19.05.2024)
19. Експертус головбух: Транспортно-експедиторські послуги з перевезення товарів з України за кордон: що з ПДВ: веб-сайт. URL: <https://gb.expertus.com.ua/recommendations/13207> (дата звернення: 20.05.2024)
20. Бухгалтер.ua: Адміністрування податків: веб-сайт. URL: [https://buh.ligazakon.net/ru/news/160293\\_vklyuchaetsya-li-stoimost-ekspeditorskogo-voznagrazhdeniya-v-tamozhennuyu-stoimost-tovarov](https://buh.ligazakon.net/ru/news/160293_vklyuchaetsya-li-stoimost-ekspeditorskogo-voznagrazhdeniya-v-tamozhennuyu-stoimost-tovarov) (дата звернення: 20.05.2024)
21. Ліга Закон: Транспортно-експедиторська діяльність: веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG170324> (дата звернення: 21.05.2024)
22. BLG Vidi: транспортно-експедиційні послуги: веб-сайт. URL: <https://www.blg-vidi.com/uslugi/transportno-ekspedicionnye-uslugi/> (дата звернення: 21.05.2024)
23. TBN: транспортно-експедиційні послуги: веб-сайт. URL: [https://www.tbncom.com/publ/avtomobilnye\\_perevozki\\_road\\_transport/sushhnost\\_i\\_znachenie\\_transportno\\_ekspedicionnykh\\_uslug/1-1-0-93](https://www.tbncom.com/publ/avtomobilnye_perevozki_road_transport/sushhnost_i_znachenie_transportno_ekspedicionnykh_uslug/1-1-0-93) (дата звернення: 21.05.2024)
24. Головбух: облік транспортно-експедиційних послуг: веб-сайт. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/ru/16154-uchet-transportno-ekspeditorskikh-uslug> (дата звернення: 19.05.2024)
25. Софтком: транспортно-експедиційні послуги: особливості обліку: веб-сайт. URL: <https://www.softcom.ua/ru/main/news/lz000034/> (дата звернення: 20.05.2024)
26. Фактор: транспортно-експедиційні послуги: веб-сайт. URL: <https://i.factor.ua/journals/nk/2014/august/issue-16/article-1166.html> (дата звернення: 23.05.2024)
27. Бухгалтер бюджетної установи: витрати на транспортно-експедиційні послуги: веб-сайт. URL: <https://buhgalter.com.ua/news/other/505440/> (дата звернення: 19.05.2024)

28. 44.ua: транспортно-експедиційні послуги: веб-сайт. URL: <https://www.44.ua/list/123567> (дата звернення: 21.05.2024)
29. Дебет-Кредит: Транспортно-експедиційні послуги в обліку: веб-сайт. URL: <https://online.dtkr.ua/2011/45/69546> (дата звернення: 22.05.2024)
30. Юридична газета онлайн: Оподаткування ПДВ операцій транспортно-експедиторських послуг: веб-сайт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/podatkova-praktika/opodatkuvannya-pdv-operaciy-transportnoekspeditorskih-poslug--z-ekspeditoromnerezidentom.html> (дата звернення: 19.05.2024)
31. Кларіті: Фінансова звітність: веб-сайт. URL: [https://clarity-project.info/edr/20071893/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/20071893/finances?current_year=2023) (дата звернення: 23.05.2024)
32. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
33. Вороненко В.І., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Экономика та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
34. Вороненко В.І., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
35. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
36. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
37. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
38. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>



39. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
40. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
41. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
42. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
43. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
44. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
45. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
46. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>
47. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
48. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
49. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та



механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненко. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

50. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

51. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

52. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

53. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

54. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

55. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

56. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

57. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

58. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

59. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business

and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

60. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

61. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

62. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

63. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

64. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

65. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

66. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

67. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

68. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 25-32.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

69. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

70. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

71. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

72. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

73. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>