УДК 332

Самойленко Богдан Віталійович
кандидат економічних наук,
докторант кафедри економіки і торгівлі
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Samoilenko Bohdan
PhD in Economics, Doctoral Candidate at the
Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University
ORCID: 0009-0006-2380-314X

Павлова Олена Миколаївна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки і торгівлі
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Pavlova Olena
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University
ORCID: 0000-0002-8696-5641

Пінчук Артем Павлович
магістр з фінансів і кредиту
Національного університету державної податкової служби України
Pinchuk Artem
Master of Finance and Credit
National University of the State Tax Service of Ukraine
ORCID: 0009-0001-9451-172X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9996

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

CONCEPTUALIZATION OF THE MECHANISM FOR REGULATING THE LOGISTICS SERVICES MARKET

Анотація. *Вступ. Ключовим компонентом ефективного функціонування логістичної системи є визначення ролі держави та її регулюючих механізмів. Аналізуючи регулюючі процеси в логістичній галузі, необхідно чітко відокремлювати державне регулювання від ринкового. Найкращим рішенням є поєднання цих двох підходів у різних пропорціях. Основна увага досліджень зосереджена на державному регулюванні логістичних процесів, оскільки це пов'язано з великими ризиками.*

Мета. Мета статті полягає в ґрунтовному дослідженні, а також концептуалізації підходів до реалізації механізму, що сприятиме регулюванню ринку логістичних послуг.

Матеріали і методи. Ризики ефективного державного регулювання логістичної системи проявляються на макроекономічному рівні (падіння ВВП, скорочення інвестицій, фінансові кризи, дефіцит бюджету). Важливим фактором для розвитку логістичної галузі, зокрема перевезення важких вантажів на далекі відстані, є світові ціни на енергоресурси. У разі несприятливих фінансових умов на світовому енергетичному ринку, очікується зростання вартості логістичних послуг.

Результати. Ефективність логістичної системи є важливим механізмом забезпечення стабільного функціонування національної економіки та підвищення рівня соціальної активності населення. Реорганізація регіональної транспортно-логістичної інфраструктури є ключовим кроком для інтеграції національних і міжнародних логістичних маршрутів у контексті глобалізації та стратегій розвитку Європейського Союзу. Ефективне державне регулювання логістичної системи знаходиться в компетенції органів законодавчої та виконавчої влади і потребує чіткої координації дій між ними.

Перспективи. На сьогодні необхідно розробити та впровадити Стратегію відновлення логістичної системи України в кризових та воєнних умовах, орієнтуючись на такі основні аспекти: створення високоякісної мережі міжнародних логістичних центрів з ефективними мультимодальними терміналами, що забезпечуватимуть роботу в регіонах України; систематичний розвиток різних видів транспорту та логістичних операцій; зміни в законодавстві, адаптація міжнародних угод та норм контролю; розробка бізнес-стратегії оптимізації пасажирських перевезень, адаптованої системи страхування, питань сертифікації послуг, процесів ліцензування та сучасної інформаційної складової логістичного ринку в цілому.

Ключові слова: *логістика, логістичні послуги, механізм регулювання, логістичне регулювання, логістичний ринок.*

Summary. *Introduction. A vital component of the efficient functioning of the logistics system is to define the role of the state and its regulatory mechanisms. When analyzing regulatory processes in the logistics industry, it is necessary to separate state and market regulations. The best solution is to combine these two approaches in different proportions. The research focuses on the state regulation of logistics processes, as it is associated with high risks.*

Purpose. The article aims to conduct a thorough study and conceptualize approaches to implementing a mechanism that will facilitate the regulation of the logistics services market.

Materials and Methods. Risks of effective state regulation of the logistics system are manifested at the macroeconomic level (falling GDP, declining investment, financial crises, and budget deficit). An essential factor for developing the logistics industry, particularly the long-distance transportation of heavy cargo, is the global price of energy resources. In the event of unfavorable financial conditions in the global energy market, the cost of logistics services is expected to rise.

Results. The efficiency of the logistics system is an essential mechanism for ensuring the national economy's stable functioning and increasing the population's social activity level. The reorganization of the regional transport and logistics infrastructure is a crucial step towards integrating national and international logistics routes in the context of globalization and the European Union's development strategies. Effective state regulation of the logistics system is within the competence of the legislative and executive authorities and requires precise coordination between them.

Prospects. Today, it is necessary to develop and implement a Strategy for the restoration of Ukraine's logistics system in crisis and war conditions, focusing on the following main aspects: the creation of a high-quality network of international logistics centers with efficient multimodal terminals that will ensure operation in the regions of Ukraine; systematic development of various modes of transport and logistics operations; changes in legislation, an adaptation of international agreements and control standards; development of a business Strategy for optimizing passenger transportation, adapted insurance system, and other.

Key words: *logistics, logistics services, regulatory mechanism, logistics regulation, logistics market.*

Постановка проблеми. Ризиковість ефективного державного регулювання логістичної системи проявляється у макроекономічній площині (падіння ВВП, зменшення інвестиційної політики, кредитно-банківський колапс, дефіцит бюджетного наповнення). Наслідковим чинником для розвитку логістичної галузі, зокрема автомобільного перевезення важких вантажів на далекі відстані залишається кон'юнктура світових цін на енергетичному ринку. У разі несприятливої у фінансовому значенні ціни на світові енергетичні ресурси, слід очікувати зростання вартості логістичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державного регулювання ринку логістичних послуг є об'єктом дослідження вітчизняних практиків та дослідників: С. А. Матійко [4], Н. О. Ковзель [2], Е. В. Шубравская [11], Є. І. Федорук [10], В. Є. Крикавський [3], К. В. Павлов [7], О. М. Павлова [8], О. М. Стрішенець [9] та інших науковців. Проте, досі не з'ясованими залишаються питання, які торкаються конкретизації механізму регулювання ринку логістичних послуг за умов нестабільності зовнішнього середовища [3; 6–9].

Логістика на сьогодні є одним із найбільш популярних видів підприємницької діяльності, який формується від грецького слова «logistike», яке віддзеркалює суть уміння обрахунків та обґрунтувань. Підприємницький напрям поєднує у собі економічні, соціальні та оперативно-фінансові інструменти регулювання цього сегменту ринку. Цей вид діяльності синтезує у собі постачання та розподіл товарів, поєднуючи водночас трансферт виробничих запасів проміжної продукції, виробничі потужності, зберігання та розподіл.

При вивчені сутнісного наповнення логістики слід керуватися двома основними підходами: функціональним та кон'юнктурним. Перший підхід є пов'язаним з рухом товарів між суб'єктами господарювання, другий підхід зосереджується на управлінні та вивченні змін попиту, пропозиції та ринкової кон'юнктури загалом.

Дослідник Г. Павеллек, відстоює думку, що логістика є виключно управлінським процесом, що окрім того включає планування і контроль над об'ємом необхідної матеріалізованої та інформаційної продукції необхідної для досягнення балансу на ринку логістичних послуг.

Сучасні науковці актуалізують розуміння логістики як складової стратегічного управління в динамічному стані підприємницької активності та здатності реагувати на ризики та загрози. Водночас, розуміння логістики передбачає системного підходу. Саме зазначений системний підхід є формоутворюючий при збільшенні товаропостачання між окреми-

ми локаціями за умов мінімізації витрат та якісного рівня обслуговування.

Метою статті є ґрунтовне дослідження, а також концептуалізації підходів до реалізації механізму, що сприятиме регулюванню ринку логістичних послуг.

Матеріали і методи. Утворення логістичної системи є наслідком низки обставин та подій. Основними з них є такі: у ринковому просторі з'явилася низка тенденцій, що призвели до необхідності звертання до концепції логістики. Зазначений підхід простежується у швидкому зростанні вартості транспортних послуг (унаслідок воєнних дій та наслідкових інфляційних процесів та ресурсного дефіциту загалом).

Проблеми логістичної системи передусім зосереджуються в управлінській та політичній площинах. Досвід багатьох країн переконливо свідчить про демократизацію державного регулювання у логістичний сфері. Водночас, державне регулювання логістичною системою в Україні є більш, аніж потрібним на макро-, і на мікро рівнях та потребує ретельного наукового обґрунтування. Динамічність господарського розвитку стала передумовою появі логістичного забезпечення. Логістика стала інформаційним засобом безперебійності бізнесу.

Саме цей вид діяльності зосереджується на покращенні сервісних характеристик постачальницького та споживацького середовища, модернізуючи тим самим мережу постачання товарів. У свою чергу, це дало поштовх до вдосконалення конкурентоспроможних особливостей ресурсного, кадрового та товарного забезпечення також.

Виклад основного матеріалу. Складна логістична система є залежною від низки чинників, зокрема: логістичної інфраструктури, кліматично-географічних особливостей країни, чинного нормативно-правового забезпечення, ефективність антикризової політики, стабільного політичного та соціального розвитку [3].

Синхронізуючи наявні аспекти, які торкаються регулювання логістично-транспортної інфраструктури, варто виділити:

– законодавчі та нормативно-правові акти, які визначаються взаємодією між суб'єктами господарювання;
– ринкові аспекти конкурентоспроможних засад регулювання відповідного рівня ринкового стану;
– регіональні та національні програми розвитку логістичної системи України; Останніми роками в Україні слід забезпечити реалізацію правового забезпечення регулювання у межах ринкового забезпечення.

Основними нормативними документами слід вважати: закони України: «Про транспорт», «Про залізничний транспорт», «Про автомобільний транспорт», «Про транзит вантажів», «Про ринок транспортних послуг». За переконаннями С. А. Матійко, однією із найважливіших проблем у сфері державного регулювання логістично-транспортної галузі є гальмування технологічної складової усього комплексу загалом порівняно із закордонними практиками [5].

Особливо відстає контейнерна форма діяльності, яка допоки не знайшла належного забезпечення саме на теренах вітчизняного логістичного ринку [4].

Особлива складність, окрім того простежується і при експедиційному суміжному обслуговуванні суб'єктів логістичного ринку. На жаль, в Україні на сьогодні катастрофічно не вистачає високоякісного та безпечного залізничного сполучення. Простежується відсутність елементів інноваційного розвитку рухливих транспортних засобів для внутрішнього перевезеннях [2].

Унеможливлює якісне державне втручання факт наявності незбалансованості логістичної структури та відсутності єдиного підходу до державного регулювання. Незбалансованість проявляється у трьох рисах:

– суттєве відставання темпів та об'ємів результатів логістичної діяльності;
– невідповідність логістичної інфраструктури належному рівню ринкової кон'юнктури;
– розпорошеність та нерівномірність безпеки логістичної інфраструктури [11].
– відсутність інвестиційного забезпечення та програм по відтворенню логістичної системи України у кризовий та воєнний час.

В той же час, особливо актуальним залишаються процеси сертифікації об'єктів логістичної інфраструктури. До найбільш дієвих сертифікатів якості логістичних послуг слід віднести (рис. 1):

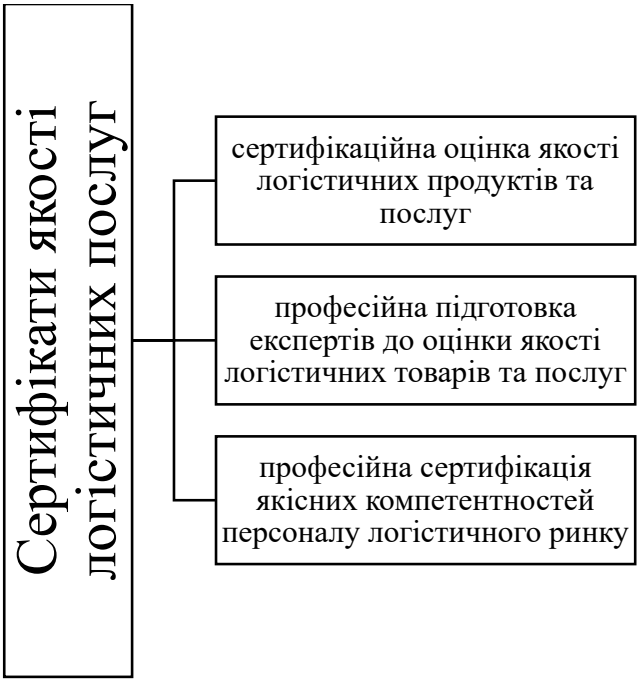

Рис. 1. Сертифікація об'єктів логістичної інфраструктури
Джерело: авторська розробка

– сертифікаційна оцінка якості логістичних продуктів та послуг;
– професійна підготовка експертів до оцінки якості логістичних товарів та послуг;
– професійна сертифікація якісних компетентностей персоналу логістичного ринку.

Державне регулювання логістично-транспортної системи пов'язане з ризиками, які можуть перешкоджати досягненню запланованих результатів. До таких ризиків можна віднести, перш за все, макроекономічні ризики, пов'язані зі зниженням темпів зростання економіки та рівня інвестиційної актив-

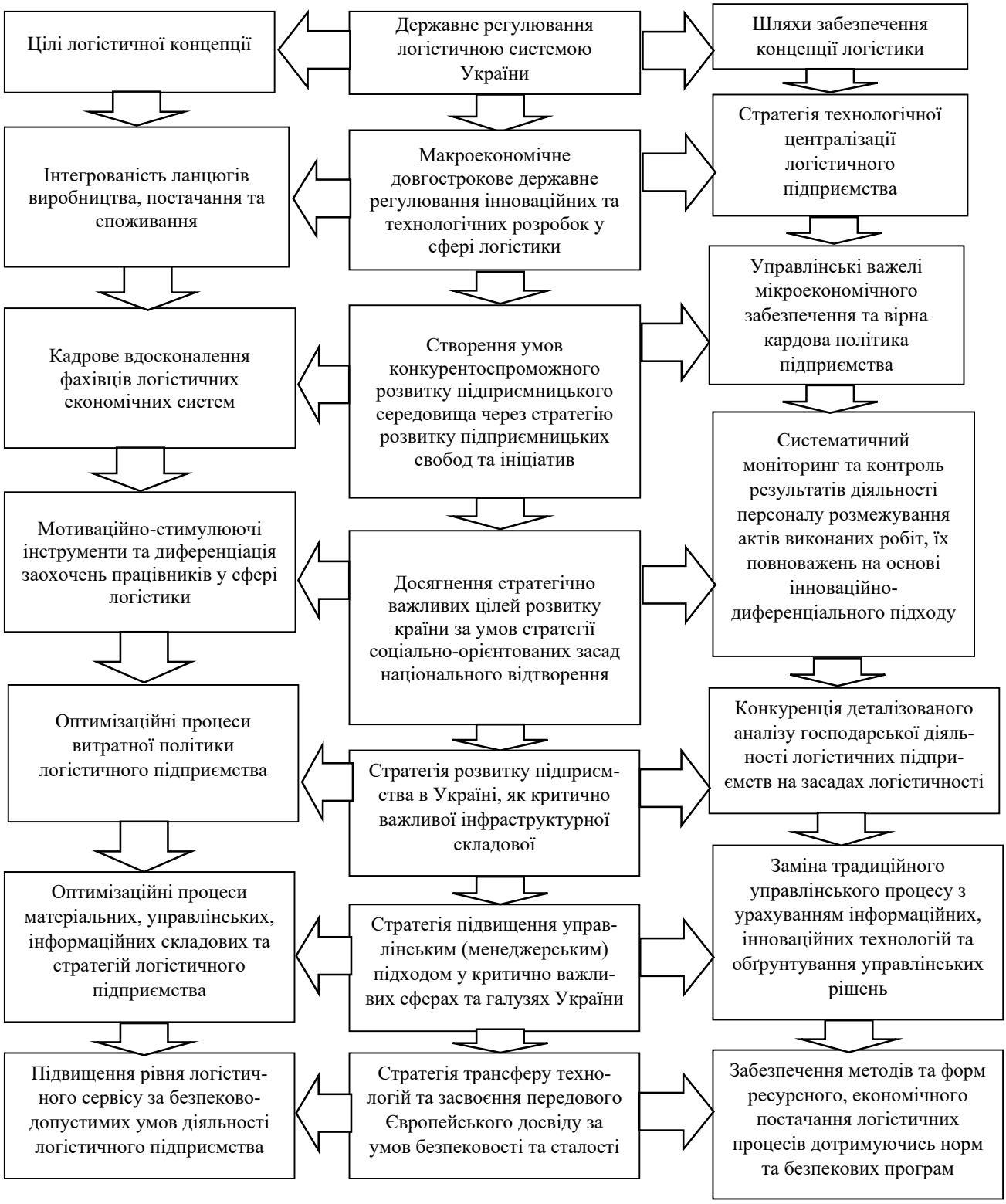

Рис. 2. Державне регулювання логістичною системою України
Джерело: авторська розробка

ності, кризи кредитно-банківської системи, виникнення бюджетного дефіциту. В цьому сенсі особливої актуальності отримує розуміння нових орієнтирів для забезпечення ефективності державного регулювання, задля відтворення сталості логістичного ринку. Структура логістичного ринку складається із:
– машин загального використання (автомобільний, авіаційний, морський, річковий, залізничний, міський) вид сполучення;
– залізничного транспорту промислового призначення;
– обслуговуючих засобів транспорту;
– мережевого та сполучного транспорту;
– мережі загального застосунку.

Світовий досвід переконливо свідчить про позитивні практики мультимодальних логістично-транспортних комплексів, що відобразиться на ефективному застосунку сучасних технологічних рішень. Саме цей важливий аргумент стане передумовою до взаємопов'язання особистих, комунікаційно-майнових, обслуговуючих та інвестиційних потоків різних видів перевезення між країнами Європи, Азії та Близького Сходу. Разом з тим, європейський вектор співпраці передбачає реалізацію логістичної системи України до стандартів та норм функціонування Європейського Союзу [10].

Дедалі більше логістичні процеси відображуються у масовому форматі. Яскравим прикладом цьому є функціонування мережі Wal-Mart, яка виходить з-під впливу стереотипного застосування традиційних підходів та базується на сучасному віддаленому технологічному застосунку. Тому розглядаючи логістику, як складну та надзвичайно інтегровану у господарський розвиток систему, слід чітко окреслити її цілі та шляхи досягнення. Це можна спостерігати шляхом концептуалізації державного регулювання логістичної системи, що відображено на рис. 2.

Зазначена концептуалізація передбачає системність логістичної інтеграції з цілями, шляхами, важелями державного регулювання. Основними цілями логістичної інтеграції передбачено наступні обставини:
– інтегрованість ланцюгів виробництва, постачання та споживання;
– кадрове вдосконалення фахівців з логістичних систем;
– мотиваційно-стимулюючі інструменти та диференціація заохочень працівників у сфері логістики;
– оптимізаційні процеси витратної політики логістичного підприємства;
– оптимізаційні процеси матеріальних, інформаційних, управлінських, складських та збутових стратегій логістичного підприємства;
– підвищення рівня логістичного сервісу та безпеково-допустимих умов діяльності логістичного підприємства.

Відносно зазначених цілей пропонуються відповідні шляхи забезпечення реалізації логістичної концепції:
– стратегія технологічної централізації логістичного підприємництва;
– запровадження ефективних важелів мікроекономічного регулювання та виваженої кадрової політки підприємства;
– систематичний моніторинг та контроль результатів діяльності персоналу логістичного підприємства, розмежування актів виконаних робіт та повноважень на основі інноваційно-диференційованого підходу;
– практика деталізованого аналізу господарської діяльності логістичних підприємств на засадах дохідності;
– зміна традиційного управлінського процесу з урахуванням інноваційних, інформаційних технологій та обґрунтованих управлінських рішень;
– запровадження методів та форм ресурсного, економічного, екологічного постачання логістичних процесів дотримуючись норм та безпекових правил.

У межах визначених цілей та зазначених шляхів слід концептуалізувати узагальнюючу схему державного регулювання логістичною системою України:
– макроекономічне довгострокове державне регулювання інноваційних розробок та технологічних рішень у сфері логістики;
– створення умов конкурентоспроможного розвитку підприємницького середовища через стратегію розвитку підприємницьких свобод та ініціатив;
– досягнення стратегічно-важливих цілей розвитку країни за умов сталості соціально-орієнтованих засад національного відтворення;
– стратегія розвитку підприємництва в Україні, як критично важливої інфраструктурної складової;
– стратегія підвищення управлінського (менеджерського) підходу у критично важливих сферах та галузях України;
– стратегія трансферту технологій та засвоєння передового європейського досвіду за умов безпековості та сталості.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ефективність логістичної системи є важливим механізмом забезпечення стабільного функціонування національної економіки та підвищення рівня соціальної активності населення. Акцент реформування регіональної транспортно-логістичної інфраструктури є важливим кроком на шляху до інтеграції національних та міжнародних логістичних маршрутів за умов глобалізації та стратегій розвитку Європейського Союзу. Першочергово, ефективне державне регулювання логістичної системи знаходиться в компетенції органів законодавчої та виконавчої влади, що можливо за умови чіткої регламентації дій та координації між ними.

На сьогодні, слід чітко розуміти та реалізувати Стратегію відновлення логістичної системи України у кризовий та воєнний періоди, орієнтуючись на таких базових та необхідних до виконання аспектах:
– формування високоякісної мережі взаємопов'язаних міжнародних логістичних центрів з ефективними мультимодальними терміналами, які

здатні будуть забезпечувати діяльність у регіонах України;
– системність у формуванні та розвитку різного виду транспорту та ефективності системи логістичних операцій, зміни законодавчої бази, адаптації міжнародних договорів та норм міжнародного та митного контролю,
– розробка бізнес-стратегії оптимізації пасажирських перевезень та адаптованої системи страхування, питань сертифікації послуг, процесів ліцензування та сучасної інформаційної складової логістичного ринку загалом.
– різнобічний розвиток нового напряму Єврологістики, який є запорукою інтеграційних процесів у ЄС виник окремий напрям євроінтеграції — Єврологістика, та відбиває формування створення безпечної міжнародної логістичної системи.

Література

1. Гевко Р.Б., Гевко М.Р., Павлов К.В., Павлова О.М. Секційні гвинтові конвеєри для транспортування сипких сільськогосподарських матеріалів : монографія. Луцьк : ФОП Мажула Ю.М., 2023. 190 с.

2. Ковзель Н.О. Оценка влияния инвестиций на развитие экспорта транспортных услуг Украины. *Залізничний транспорт України.* 2007. № 3. С. 88–89.

3. Крикавський В.Є. Державне регулювання інвестицій у логістичну інфраструктуру. *Економіка і суспільство.* 2017. № 9. С. 253–259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/44.pdf (дата звернення: 01.02.2024).

4. Матійко С.А. Концептуальні підходи до забезпечення механізмів державної промислової політики. *Науковий вісник Академії муніципального управління. сер.: Управління.* 2013. Вип. 1. С. 94–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_1_14 (дата звернення: 01.02.2024).

5. Про заходи щодо розвитку автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року: Наказ Міністерства інфраструктури України № 548 від 21 грудня 2015 року. *Міністерство інфраструктури України: офіційний вебсайт.* URL: http://mtu.gov.ua/documents/358.html (дата звернення: 01.02.2024).

6. Павлов К, В., Павлова О.М., Сосовська О.С., Макарук О.В. Особливості розмитнення легкових транспортних засобів в Україні: тенденції та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2021. № 6. doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7364.

7. Павлов К.В., Павлова О.М. Інноваційно-інвестиційний потенціал транспортної галузі України. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5, № 1. С. 17–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_4 (дата звернення: 01.02.2024).

8. Павлова О.М., Павлов К.В. Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки».* 2020. Т. 2, № 3(35). С. 46–51. doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737.

9. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»: зб. наук. пр.* 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 35–38. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435 (дата звернення: 01.02.2024).

10. Федорук Є.І. Особливості державного регулювання транспортної логістичної сфери України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 22. С. 109–114. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5809&i=22 (дата звернення: 01.02.2024).

11. Шубравская Е.В., Прокопенко Е.А. Перспективы модернизации аграрного сектора Украины. *Экономика Украины.* 2013. № 8. С. 64–76. http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000204481 (дата звернення: 01.02.2024).

References

1. Hevko, R.B., Hevko, M.R., Pavlov, K.V., & Pavlova, O.M. (2023). Sektsiyni hvyntovi konveyery dlya transportuvannya sypkykh sil′s′kohospodars′kykh materialiv: monohrafiya [Sectional screw conveyors for transporting loose agricultural materials: a monograph]. Luts′k: FOP Mazhula YU.M. [in Ukrainian].

2. Kovzel, N.O. (2007). Otsenka vliyaniya investitsiy na razvitiye eksporta transportnykh uslug Ukrainy [Assessment of the impact of investments on the development of exports of transport services in Ukraine]. *Zalíznichniy transport Ukraíni*, 3, 88–89 [in russian].

3. Krykavs′kyy, V.Ye. (2017). Derzhavne rehulyuvannya investytsiy u lohistychnu infrastrukturu [State regulation of investments in logistics infrastructure]. *Ekonomika i suspil'stvo*, 9, 253–259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/44.pdf [in Ukrainian].

4. Matiyko, S.A. (2013). Kontseptual′ni pidkhody do zabezpechennya mekhanizmiv derzhavnoyi promyslovoyi polityky [Conceptual approaches to ensuring mechanisms of state industrial policy]. *Naukovyy visnyk Akademiyi munitsypal'noho upravlinnya. ser.: Upravlinnya,* 1, 94–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_1_14 [in Ukrainian].

5. Pro zakhody shchodo rozvytku avtomobil′noho transportu ta dorozhn′oho hospodarstva na period do 2020 roku: Nakaz Ministerstva infrastruktury Ukrayiny № 548 vid 21 hrudnya 2015 roku [Order of the Ministry of Infrastructure

of Ukraine "On measures for the development of road transport and road management for the period until 2020" No. 548 dated December 21, 2015]. *Ministerstvo infrastruktury Ukrayiny: ofitsiynyy sayt.* URL: http://mtu.gov.ua/documents/358.html [in Ukrainian].

6. Pavlov, K.V., Pavlova, O.M., Sosovs′ka, O.S., & Makaruk, O.V. (2021). Osoblyvosti rozmytnennya lehkovykh transportnykh zasobiv v Ukrayini: tendentsiyi ta perspektyvy [Peculiarities of passenger vehicle customs clearance in Ukraine: trends and prospects]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, 6. doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7364 [in Ukrainian].

7. Pavlov, K.V., & Pavlova, O.M. (2020). Innovatsiyno-investytsiynyy potentsial transportnoyi haluzi Ukrayiny [Innovation and investment potential of the transport industry of Ukraine]. *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky,* 5(1), 17–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_4 [in Ukrainian].

8. Pavlova, O.M., & Pavlov, K.V. (2020). Lohistychna vzayemodiya mizh sub″yektamy hazotransportnoyi haluzi: mekhanizm realizatsiyi ta perspektyvy [Logistical interaction between subjects of the gas transport industry: implementation mechanism and prospects]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya "Ekonomichni nauky",* 2, 3(35), 46–51. doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737 [in Ukrainian].

9. Strishenets, O.M., & Pavlov, K.V. (2016). Osoblyvosti konkurentnykh vidnosyn na rehional′nykh rynkakh nerukhomosti [Peculiarities of competitive relations in regional real estate markets]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya "Ekonomika": zb. nauk. pr.,* 1(47), 2, 35–38. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435 [in Ukrainian].

10. Fedoruk, Ye.I. (2017). Osoblyvosti derzhavnoho rehulyuvannya transportnoyi lohistychnoyi sfery Ukrayiny [Peculiarities of state regulation of the transport logistics sphere of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid,* 22, 109–114. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5809&i=22 [in Ukrainian].

11. Shubravskaya, Ye.V.,. Prokopenko, Ye.A. (2013). Perspektivy modernizatsii agrarnogo sektora Ukrainy [Prospects for modernization of the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 8, 64–76. http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000204481 [in russian].