DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-150

УДК 656.1/.5

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

SALES MANAGEMENT OF FREIGHT TRANSPORTATION IN UNCERTAINTY

Заяц Ольга Василівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-6574-4516

Височило Оксана Миколаївна
старший викладач кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6187-2801

Zaiats Olha, Vysochylo Oksana
National Transport University

Стаття присвячена питанням управління продажами вантажних перевезень в умовах невизначеності. Визначено актуальність пошуку транспортними компаніями нових підходів до управління продажами, оскільки загальна невизначеність формує труднощі з продажами послуг вантажних автомобільних перевезень. Проведено аналіз обсягу реалізованих послуг з вантажних автомобільних перевезень в Україні та побудовано регресійні моделі. Запропоновано авторське визначення поняття «управління продажами вантажних перевезень» як сукупності управлінських дій, що включають логічний ланцюг дій з пошуку замовників вантажних перевезень та пропозиції їм високої якості транспортних послуг, укладення договорів на вантажні перевезення, а також забезпечувальних дій з підбору кадрів, формування відповідного автопарку, страхування та документарного супроводу з метою досягнення стратегічних та поточних цілей діяльності транспортного підприємства та інфраструктурного забезпечення розвитку економіки.

Ключові слова: вантажні автомобільні перевезення, дохід від реалізації вантажних перевезень, невизначеність, управління продажами, управлінням продажами вантажних перевезень.

The article is devoted to the issues of managing freight transportation sales in conditions of uncertainty. The relevance of the search for new approaches to sales management by transport companies is determined, since general uncertainty creates difficulties with the sales of freight transportation services. Transport companies have particular difficulties in managing sales, as it is impossible to establish effective and reliable sales planning. The level of uncertainty is high and is exacerbated by the conduct of military operations in part of the territory of Ukraine, the destruction of transport infrastructure and mobilization into the Armed Forces of Ukraine. The purpose of the article is to improve scientific and practical approaches to managing freight sales under conditions of uncertainty. The methods of generalization, descriptive statistics, and systematization were applied, factor and correlation-regression analyzes of the volume of implemented services for cargo road transportation in Ukraine were used. An analysis of the volume of realized freight road transportation services in Ukraine in 2010–2023 was conducted. Regression and correlation models of the volume of realized freight road transportation services were constructed. The positive effects of implementing sales management for a transport enterprise are an increase in sales volumes and increased sales profitability, optimization of labor productivity and return on assets, prevention of difficult situations, and adjustment of the development tasks of the transport enterprise. It is proposed to understand freight transportation sales management as a set of managerial actions that include a logical chain of actions to search for freight transportation customers and offer them high-quality transport services, conclude freight transportation contracts, as well as supporting actions to recruit personnel, form an appropriate fleet, insurance and documentary support for freight transportation in order to achieve the strategic and current goals of the transport enterprise and the infrastructure support for economic development, as well as meet the needs of the Armed Forces of Ukraine, supply humanitarian aid and meet the needs of post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: road freight transportation, revenue from freight transportation, uncertainty, sales management, freight transportation sales management.

© Заяц О. В., Височило О. М., 2024

Постановка проблеми. Невизначеність економічного та соціально-політичного стану в державі створює протекцію невизначеності на діяльність суб'єктів господарювання у більшості сферах економіки. Не винятком є транспортна галузь, де попит на транспортні послуги визначається загальним рівнем економічної активності, експортно-імпортними та внутрішніми товарними потоками та пасажирооборотом. Особливі труднощі мають транспортні підприємства під час управління продажами, оскільки не можливо налагодити ефективне та достовірне планування продаж, оскільки рівень невизначеності є високим та посилюється проведенням воєнних дій на частині території України, руйнування транспортної інфраструктури та проведенням мобілізації до лав ЗСУ.

Погоджуємося з думкою Дячун О. та Радянського С., що «управління продажем – це динамічний процес, який постійно міняється та вдосконалюється із врахуванням зміни ринкової ситуації… У зв'язку із цим успішне управління продажем вимагає від менеджерів більшого професіоналізму, навиків та досвіду, орієнтації їх діяльності на задоволення зростаючих потреб споживачів, які постійно змінюються» [1, с. 109]. З урахуванням загальної динамічності умов діяльності транспортних підприємств та з урахуванням невизначеності, що сформувалася під час воєнного стану, можна визначити посилення актуальності дослідження управління продажами вантажних перевезень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління продажами досліджували вітчизняні та іноземні вчені, проте такі дослідження переважно фокусувалися на підприємствах інших видів економічної діяльності, ніж транспорт. Бужимська К. досліджувала організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві [2], Міщук І. та інші досліджували особливості управління продажами спеціалізованих магазинів [3], Дячун О. та Радянський С., Сергієнко О. та Мащенко М. – управління продажами Інтернет-магазинів [1; 4] або вітчизняних товарів на зарубіжних ринках [5], Мацюк Н. та Тімченко О. – управління продажами торгівельних підприємств [6, 7], Ковінько О., Поліщук І., Іваніцька І. – управління продажами виробничих підприємств [8], Артюх Т., Ягелюк С., Архіпов В. – управління продажами копіювальної техніки [9], Безтелесна Л., Мальчик М., Василів В. – управління продажем освітніх програм закладами вищої освіти [10], Іванечко Н. та Оконський М. – управління продажем у сфері послуг [11] та ін. Однак у сучасній фаховій літературі маємо недостатню увагу до управління продажами вантажних перевезень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є удосконалення наукових та практичних підходів до управління продажами вантажних перевезень в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера вантажних перевезень зазнала суттєвих змін під впливом зовнішніх (геополітичних, макроекономічних, соціальних та політичних) та галузевих змін. За даними Держстату України (рис. 1) можна визначити відсутність єдиної тенденції динаміки абсолютних та відносних показників вантажних перевезень у довгостроковому періоді.

За показником «Обсяг реалізованих послуг з вантажних перевезень» до 2021 р. відбувалося стале збільшення доходів від реалізації вантажних автомобільних перевезень за кодом КВЕД-2010 49.4 (ВП, формула 1, R^2 = 0,94). Однак запровадження воєнного стану у 2022 р. з урахуванням зменшення економічної активності та втрати контролю за частиною території України призвели до зменшення доходів від вантажних автомобільних перевезень на 19,7%, що становило 31 989 618 тис. грн з відновленням попиту на послуги вантажних перевезень у 2023 р. та збільшенням продажів на 22,3%, що становило 29 067 555 тис. грн.

$$ВП = 12\,378\,068\,t - 6\,959\,201 \quad (1)$$

Відносні показники доходів від вантажних перевезень у динаміці частки у перевезеннях збільшувалися у період з 2016 р. до 2022 р., що відбувалося під впливом структурних змін, а саме обмеження на перевезенням авіаційним транспортом у період пандемії COVID-19 та закриття повітряного простору у період воєнного стану, обмеження на морські перевезення та втрата контролю за діяльністю окремих портів, обмеження експорту основних сільськогосподарських культур. Дані проблеми та їх вплив на розвиток вантажних перевезень досліджено у працях Григораш Т. та Сагло К. [12], Гнедіна К. В. та Нагорний П. В. [13]. Іншим відносним показником доходів від вантажних автомобільних перевезень є частка у ВВП, яка досягала максимального значення на рівні 3% у

Рис. 1. Обсяг реалізованих послуг з вантажних автомобільних перевезень в Україні у 2010–2023 рр.

Джерело: побудовано за даними Держстату України

2019–2020 рр., проте зменшилася до 2,5% у 2022 р. та зменшилася до 2,4% у 2023 р.

Незважаючи на коливання доходів вантажних автомобільних перевезень у ВВП та зменшення у 2022–2023 рр., важливість даної діяльності полягає у наступному: «забезпечення потреб Збройних сил України, постачання необхідної гуманітарної допомоги з європейських країн, важливим також є задоволення транспортних потреб вітчизняного агрокомплексу щодо експорту продукції, зокрема зернових і зернобобових культур» [14, с. 41].

Для визначення перспектив формування доходів транспортних підприємств від вантажних автомобільних перевезень побудуємо регресійно-кореляційну модель на основі показників експорту та імпорту як основних факторів, що найчастіше використовуються у відповідних моделях [15, с. 110; 16]. За даними про обсяги доходів від реалізації вантажні перевезення (ВП), експорт (*EX*), імпорт (*IM*) у 2015-2023 рр. побудовано регресійно-кореляційну модель (формула 2, $R^2 = 0,94$).

$$ВП = -45042,8 + 0,01\ IM + 0,08\ EX \quad (2)$$

У Бюджетній декларації на 2025-2027 рр. [17] визначено прогнозні показники експорту (2025 р. – 2 575 305 млн грн, 2026 р. – 3 129 962 млн грн, 2027 р. – 3 724 667 млн грн) та імпорту (2025 р. – 4 405 680 млн грн, 2026 р. – 4 400 528 млн грн, 2027 р. – 4 701 758 млн грн), тому для вантажних перевезень визначено цільові орієнтири доходів: 2025 р. – 205 038 млн грн, 2026 р. – 249 359 млн грн, 2027 р. – 299 948 млн грн. Потенційне збільшення доходів від автомобільних перевезень створює потенціал для збільшення доходів тих транспортних підприємств, які зможуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та високий рівень управління продажами в умовах невизначеності.

Сутність поняття «управління продажами» залишається дискусійним у вітчизняних наукових розробках. У більшості визначень використовують системний або процесний підходи. Процесний підхід застосовує Тімченко О. у власному визначенні: «зміст управління продажами визначено як сукупність процесів планування, аналізу та зміни системи реалізації товарів і послуг» [7, с. 184].

Міщук І. та інші визначають управління продажами як багатоаспектну або системну діяльність, в основі якої покладено: «1) формування й управління каналами збуту товару; 2) управління комерційними і маркетинговими службами, задіяними в ланцюгу реалізації певного товару; 3) управління діяльністю торгового персоналу, який організовує та/або безпосередньо забезпечує продажі товарів; 4) управління процесом продажів, включаючи

організацію комплексу торговельних операцій на всіх стадіях просування товарів у каналах збуту та прийняття відповідних управлінських рішень» [3, с. 11]. Вимога системності закладена у визначенні Ковінько О., Поліщук І., Іваніцька І., де зазначено «управління продажем вимагає розуміння самого процесу продажу, знання основ менеджменту і маркетингу, застосування відповідних управлінських навичок і навіть володіння ефективними бізнес-інструментами» [8, с. 97].

На думку Бужимської К., «управління продажами можна охарактеризувати, як координацію операцій збуту, формування торгового персоналу, впровадження інноваційних методів, які дозволяють виробничо-торговельним підприємствам досягати і навіть перевищувати свої бізнес-цілі» [2, с. 26].

Під управління продажем Штефанич Д., Дячун О. розуміють «основний підвид маркетингового управління (менеджменту), який включає послідовний ланцюг дій починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладання з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу (підбір кадрів, їх навчання, оцінку результатів, стимулювання і інші) з метою отримання максимального прибутку» [18, с. 126].

Отже, під управлінням продажами вантажних перевезень слід розуміти сукупність управлінських дій, що включають логічний ланцюг дій з пошуку замовників вантажних перевезень та пропозиції їм високої якості транспортних послуг, укладення договорів на вантажні перевезення, а також забезпечувальних дій з підбору кадрів, формування відповідного автопарку, страхування та документарного супроводу вантажних перевезень з метою досягнення стратегічних та поточних цілей діяльності транспортного підприємства та інфраструктурного забезпечення розвитку економіки. Позитивними ефектами від впровадження управління продажами для транспортного підприємства є збільшення обсягів продаж та збільшення рентабельності продаж, оптимізація показників продуктивності праці та фондовіддачі, попередження виникнення складних ситуацій та коригування поточних і стратегічних завдань розвитку транспортного підприємства в умовах невизначеності. Для забезпечення ефективного управлінням продажами вантажних перевезень підприємства мають понести додаткові фінансові витрати на залучення професійних фахівців (менеджерів, маркетологів), інвестувати кошти у дослідження ринків вантажних перевезень та інвестувати кошти у прогресивні інформаційні технології для управління продажами.

Управління продажами вантажних перевезень слід розглядати у системі загального менеджменту підприємством, оскільки можливості збільшення продажів вантажних перевезень обмежуються кадровими показниками підприємства та чисельністю водіїв і обслуговуючого персоналу, обмежуються наявністю вантажних транспортних засобів та їх характеристиками з позиції забезпечення вантажних перевезень, обмежуються наявністю власного оборотного капіталу та фінансування поточної діяльності з вантажних перевезень та рекламної (маркетингової) діяльності, тому збільшення продажів вантажних перевезень доцільно розглядати в умовах множинних ресурсних обмежень.

Управління продажами вантажних перевезень передбачає діяльність у висококонкурентному середовищі, за кодом КВЕД-2010 49.41 станом на 2023 р. було зареєстровано 17 115 юридичних осіб та 69 607 ФОП, за розміром чистого доходу максимальні показники забезпечені у ПП «Транс логістик», ТОВ «Нео-транс», ТОВ «Транссервіс-1», ТОВ «Белогві», ТОВ «Європа транс агро», ТОВ «Вайт», ТОВ «Спільне українсько-грецьке підприємство «Імтрекс», ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Леон-сервіс плюс».

Висновки. Загальна невизначеність умов функціонування транспортних підприємств формує труднощі з продажами послуг вантажних автомобільних перевезень, що вимагає пошуку від українських транспортних компаній нових підходів до управління продажами. Під управлінням продажами вантажних перевезень запропоновано авторами розуміти сукупність управлінських дій, що включають логічний ланцюг дій з пошуку замовників вантажних перевезень та пропозиції їм високої якості транспортних послуг, укладення договорів на вантажні перевезення, а також забезпечувальних дій з підбору кадрів, формування відповідного автопарку, страхування та документарного супроводу вантажних перевезень з метою досягнення стратегічних та поточних цілей діяльності транспортного підприємства та інфраструктурного забезпечення розвитку економіки, а також забезпечення потреб Збройних сил України, постачання гуманітарної допомоги та забезпечення потреб повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дячун О., Радянський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1(20). С. 107–117.

2. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля.* 2022. Вип. 33. С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03

3. Міщук І. П., Залога Н. І., Луньов Є. Т., Яковчук М. В. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 5–14. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-01

4. Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Швець А. Д. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.23

5. Дячун О., Радянський С. Особливості управління продажами на зарубіжних ринках. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (18). С. 175–185.

6. Мацюк Н. О. Управління продажами торговельного підприємства з використанням інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 70–79.

7. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 184-189. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-189

8. Ковінько О. М., Поліщук І. І., Іваніцька І. В. Оцінка управління продажем на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 13(1). С. 96–99.

9. Артюх Т. М., Ягелюк С. В., Архіпов В. В. Управління асортиментом та продажем копіювальної техніки. *Товарознавчий вісник*. 2022. Вип. 15(1). С. 21-30. https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-2

10. Безтелесна Л. І., Мальчик М. В., Василів В. Б. Особливості реалізації управління продажем освітніх програм закладами вищої освіти. *Бізнес Інформ.* 2022. № 6. С. 129–137. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-129-137.

11. Іванечко Н. Р., Оконський М. В. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник.* 2023. Том 85. № 6. С. 167–173. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167

12. Григораш Т. Ф., Сагло К. С. Вплив війни на сферу вантажних перевезень України. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.89

13. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 38. С. 19–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-03

14. Лучникова Т. Міжнародні вантажні перевезення територією України в умовах війни. *Товари і ринки*. 2022. № 3. С. 37–46. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2022(43)03

15. Левковець Н. П. Ідентифікація стану економічної безпеки та базові засади і заходи її забезпечення для підприємств автомобільного транспорту. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2020. 225 с.

16. Levkovets N., Ilchenko V., Boiko S., Masalitina V., Tesliuk N. Risk-Oriented Approach to Financial Security of Motor Transport Enterprises. In *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges after the Covid-19 Pandemic*. Edited by B. Alareeni and A. Hamdan. Lecture Notes in Networks and Systems. 2023. Cham: Springer, vol. 495. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_91

17. Бюджетна декларація на 2025–2027 роки. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-biudzhetnoi-deklaratsii-na-20252027-roky-a751 (дата звернення: 20.12.2024).

18. Штефанич Д, Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2016. № 2. С. 124–132.

REFERENCES:

1. Dyachun O,, Radynskiy S. (2019) Suchasni problemy upravlinnia prodazhem [Current problems of management for sale]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 20, no. 1, pp. 107–117.

2. Buzhymska K. (2022) Orhanizatsiia efektyvnoi systemy upravlinnia prodazhamy na vyrobnycho-torhovelnomu pidpryiemstvi [Organization of an effective sales management system at the production and trading enterprise]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vol. 33, pp. 24–30. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03

3. Mishchuk I. P., Zaloga N. I., Lunov Y. T., Yackovchuk M. V. (2019) Upravlinnia prodazhamy yak instrument aktyvizatsii diialnosti spetsializovanykh mahazyniv: aktualnist, zmist, napriamy realizatsii [Sales management as a tool of revitalization of specialized stores activities: actuality, content, areas of implementation]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vol. 25, pp. 5–14. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-01

4. Serhiienko O. A., Mashchenko M. A., Shvets A. D. (2024) Analiz marketynhovykh instrumentiv udoskonalennia stratehii upravlinnia prodazhamy kompanii [Analysis of marketing tools for improving the company's sales management strategy*]. Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, vol. 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.23

5. Dyachun O., Radynskiy S. (2018) Osoblyvosti upravlinnia prodazhamy na zarubizhnykh rynkakh [Features of sales management in foreign markets]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 18, no. 1, pp. 175–185.

6. Matsiuk N. O. (2015) Upravlinnia prodazhamy torhovelnoho pidpryiemstva z vykorystanniam intehrovanoho AVS-R/S-XYZ-analizu [Sales management of a trading enterprise using integrated ABC-R/S-XYZ analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 3 (2), pp. 70–79.

7. Timchenko O. D. (2021) Otsinka efektyvnosti upravlinnia prodazhamy pidpryiemstva torhivli [Assessment of the effectiveness of sales management of a trading enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 6, pp. 184-189. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-189

8. Kovinko O. M., Polishchuk I. I., Ivanitska I. V. (2015) Otsinka upravlinnia prodazhem na vyrobnychomu pidpryiemstvi [Assessment of sales management at a manufacturing enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia : Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences,* vol. 13 (1), pp. 96–99.

9. Artiukh T. M., Yaheliuk S. V., Arkhipov V. V. (2022) Upravlinnia asortymentom ta prodazhem kopiiuvalnoi tekhniky [Assortment management and sales of copying equipment]. *Tovaroznavchyi visnyk – Commodity Bulletin,* vol. 15 (1), pp. 21–30. https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-2

10. Beztelesna L. I., Malchyk M. V., Vasyliv V. B. (2022) Osoblyvosti realizatsii upravlinnia prodazhem osvitnikh prohram zakladamy vyshchoi osvity [Peculiarities of implementing management of sales of educational programs by institutions of higher education]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 6, pp. 129–137. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-129-137.

11. Ivanechko N. R., Okonskyi M. V. (2023.) Upravlinnia prodazhamy u sferi posluh [Sales management in the service sector]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin.* vol. 85, no. 6, pp. 167–173. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167

12. Hryhorash T. F., Sahlo K. C. (2024) Vplyv viiny na sferu vantazhnykh perevezen Ukrainy [The impact of the war on the freight transportation industry in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, vol. 3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.89

13. Hnedina K. V., Nahornyi P. V. (2023) Rynok vantazhnykh perevezen v Ukraini: analiz suchasnoho stanu, vyklyky voiennoho chasu ta perspektyvy rozvytku [Freight transportation market in Ukraine: analysis of the current state, challenges of wartime and development prospects]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vol. 38, pp. 19–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-03

14. Luchnykova T. (2022) Mizhnarodni vantazhni perevezennia terytoriieiu Ukrainy v umovakh viiny [International cargo transportation through the territory of Ukraine in wartime]. *Tovary i rynky – Goods and markets*, vol. 3, pp. 37-46. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2022(43)03

15. Levkovets N. P. (2020) Identyfikatsiia stanu ekonomichnoi bezpeky ta bazovi zasady i zakhody yii zabezpechennia dlia pidpryiemstv avtomobilnoho transportu [Identification of the state of economic security and basic principles and measures to ensure it for road transport enterprises]: dys….kand. econ. nauk : 08.00.04. Kyiv, 225 p.

16. Levkovets N., Ilchenko V., Boiko S., Masalitina V., Tesliuk N. (2023) Risk-Oriented Approach to Financial Security of Motor Transport Enterprises. In Explore Business, Technology Opportunities and Challenges after the Covid-19 Pandemic. Edited by B. Alareeni and A. Hamdan. Lecture Notes in Networks and Systems. Cham: Springer, vol. 495. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_91

17. Biudzhetna deklaratsiia na 2025—2027 roky [Budget declaration for 2025-2027]. Available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-biudzhetnoi-deklaratsii-na-20252027-roky-a751 (accessed December 20, 2024).

Shtefanych D, Diachun O. (2019) Upravlinnia prodazhem, yoho funktsii ta obiektna oriientatsiia [Sales management, its functions and object orientation]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Ternopil National Economic University*, vol. 2, pp. 124–132.