

УДК 656.13

Комчатних О. В.

komchatnykh@ntu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4755-904X

ResearcherID: AAQ-8106-2021

к.е.н., старший викладач кафедри економіки,

Національний транспортний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто сучасний стан, особливості функціонування та перспективи розвитку українських транспортно-логістичних підприємств. Окрім переміщення вантажів і пасажирів, транспортні послуги включають у себе комплекс операцій, що не входять до складу процесу перевезень, але пов'язані з його підготовкою та здійсненням, – логістичні послуги. Сектор транспортної логістики складається з трьох основних сфер діяльності: профільної логістики, суміжної логістики та непрофільної логістики вантажоперевезень. Залежно від специфіки транспортно-логістичних послуг, що надаються підприємствами, їх можна класифікувати на транспортні, експедиторські, інформаційно-посередницькі, логістичні, сервісні. В Україні найбільша частка серед транспортних підприємств належить підприємствам змішаного типу – транспортно-експедиторським підприємствам. Незважаючи на те що українські транспортно-логістичні підприємства йдуть у ногу зі світовими трендами, поступово нарощуючи обсяги своєї діяльності та збільшуючи асортимент послуг із координації логістичних процесів і управління ланцюгами постачання, сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг свідчать, що Україна знаходиться на етапі формування та консолідації галузі, значно поступаючись західним країнам за якістю та комплексністю транспортно-логістичних послуг. Одним зі стримуючих чинників розвитку підприємств транспортної логістики є недостатній масштаб їхньої діяльності, український логістичний ринок ще очікують процеси консолідації через злиття і поглинання. Прогнозоване розширення масштабів діяльності логістичних операторів дасть їм змогу залучити необхідні ресурси і тим самим отримати нові можливості для розвитку. Залучення українських транспортно-логістичних підприємств до глобальних ланцюгів постачання вимагає переходу на більш високий рівень транспортно-логістичного обслуговування, зокрема приведення українських транспортно-логістичних технологій у відповідність до єдиної загальноєвропейської системи управління транспортними потоками, що дасть змогу забезпечити підвищення ефективності діяльності названих підприємств.

Ключові слова: транспорт, транспортно-логістичне підприємство, логістичний оператор, логістичні послуги, логістичний аутсорсинг.

Комчатных Олена

komchatnykh@ntu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4755-904X

ResearcherID: AAQ-8106-2021

Ph.D., Senior Lecturer of the Department of Economics,

National Transport University, Kyiv

THE PECULIARITIES OF THE UKRAINIAN TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES' FUNCTIONING

Abstract. The article considers the current state, the features of functioning and prospects of the Ukrainian transport and logistics enterprises development. In addition to the movement of goods and passengers, transport services include a set of operations that are not a part of the transportation process, but they are related to its preparation and implementation, so called logistics services. The transport logistics sector consists of three main areas of activity: specialized logistics, related logistics and non-core freight logistics. Depending on the specifics of transport and logistics services provided by the enterprises, they can be classified into: transport, forwarding, information and mediation, logistics, services. In Ukraine, the largest share among the transport enterprises belongs to mixed-type companies – transport forwarding enterprises. Despite the fact that Ukrainian transport and logistics enterprises keep pace with global trends, gradually increasing their activities' volume and enlarging the range of services for the logistics processes coordination and supply chain

management, current trends in the global market of transport and logistics services show that Ukraine is at the stage of industry's formation and consolidation, significantly inferior to Western countries in the quality and transport and logistics services' complexity. One of the restraining factors in the development of transport logistics enterprises is the insufficient scale of their activities, the Ukrainian logistics market is still awaiting consolidation processes through mergers and acquisitions. The projected expansion of the logistics operators' activities will allow them to attract the necessary resources and thus gain new opportunities for the development. The involvement of the Ukrainian transport and logistics enterprises in global supply chains requires a transition to a higher level of transport and logistics services, in particular bringing Ukrainian transport and logistics technologies in line with a single pan-European system of the traffic flow management, which will allow to ensure the increasing of the already mentioned enterprises efficiency.

Key words: transport, transport and logistics enterprises, logistics operator, logistics services, logistics outsourcing.

JEL Classification: R40

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-06>

Постановка проблеми. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності та економіки України значною мірою залежить від рівня розвитку сфери транспортної логістики та відповідності роботи українських транспортно-логістичних підприємств міжнародним стандартам.

Постійне підвищення вимог споживачів до якості продуктів та послуг, жорстка конкуренція та невизначеність перспектив діяльності змусили промислові, сільськогосподарські, торговельні та сервісні підприємства розглядати логістичний аутсорсинг як дієвий інструмент зменшення витрат та підвищення ефективності власної діяльності. Зважаючи на низьку інформованість щодо інших учасників ринку вантажних перевезень та зростаючі обсяги завдань, які сучасна економіка ставить перед транспортом, постає необхідність у комплексному дослідженні сучасного стану та перспектив розвитку українських транспортно-логістичних підприємств, що сприятиме прийняттю зважених управлінських рішень щодо подальшого розвитку названих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В економічній літературі питання теорії й практики транспортно-логістичного обслуговування розглядалися в працях таких науковців, як О.О. Карпенко [1; 2], О.М. Паливода, Н.М. Бондар [2], М.Ю. Григорак [3], О.М. Парубець, Д.О. Сугомятко [4] та ін. Проведене дослідження існуючих напрацювань свідчить про погодження думок зарубіжних та вітчизняних науковців щодо важливості розгляду транспортно-логістичних підприємств як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності економіки країни.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасного стану транспортно-логістичних підприємств України, а також виявлення та обґрунтування перспектив їх подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Транспортні підприємства є особливим складовим елементом логістичної мережі, метою функціонування якої є організація постачання та пере-

міщення товарно-матеріальних цінностей з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом. Крім переміщення вантажів і пасажирів, транспортні послуги включають у себе комплекс операцій, що не входять до складу процесу перевезень, але пов'язані з його підготовкою та здійсненням, – так звані логістичні послуги. До таких послуг відносять [5, с. 343]:

1) послуги з обробки та зберігання вантажів (вантажно-розвантажувальні роботи, пакування, маркування, зважування, пломбування вантажів, розрахунок та формування вантажних місць, надання необхідних пристосувань, складських приміщень або відкритих майданчиків для зберігання тощо);

2) послуги, пов'язані з транспортуванням вантажів (прийом вантажів у відправників, доставка вантажів зі складу одержувачам, надання в оренду рухомого складу, супровід вантажу тощо);

3) послуги з прийому і видачі вантажів, оформлення необхідних для перевезення документів (прийом і видача вантажів, перевірка маси, кількості і стану вантажу, оформлення товарно-транспортної документації, послуги митного оформлення тощо);

4) інформаційно-довідкові послуги (надання інформації щодо місцезнаходження вантажів та їх переміщення, послуги, тарифи і режими роботи різних експедиторів, наявність вантажу у вантажовідправників, консультаційні послуги з юридичних та адміністративних питань у сфері транспортно-експедиторського обслуговування тощо);

5) комерційні послуги (виконання розрахунків із перевізниками від імені вантажовідправників чи вантажоодержувачів, ведення обліку та звітності для клієнтів, страхування вантажу, продаж тари та упаковки, розрахунок раціонального завантаження транспортних засобів, розміщення і закріплення вантажів у транспортних засобах тощо);

6) сервісні послуги (послуги з технічного обслуговування та ремонту рухомого складу, організація стоянок рухомого складу тощо).

Відповідно до класифікації Світового банку [6, с. 30], сектор транспортної логістики складається з трьох основних сфер діяльності: профільної логістики, суміжної логістики та непрофільної логістики вантажоперевезень.

Перший набір послуг у сфері транспортної логістики (профільні послуги логістики вантажних перевезень) включає у себе консалтингові послуги щодо ланцюгів постачання та послуги управління перевезеннями. Такі послуги пропонує більшість підприємств, які позиціонують себе як логістичні оператори.

Другий набір послуг (суміжні логістичні послуги у сфері вантажних перевезень) включає у себе власне транспортні послуги, що є невід'ємною частиною просування товарів у ланцюгу постачання. Підприємства, що спеціалізуються на профільній логістиці, можуть мати власний рухомий склад і займатися транспортуванням самостійно або залучати зі сторони підрядників із транспортним парком.

Третій набір послуг (непрофільні логістичні послуги у сфері вантажних перевезень) включає технічне обслуговування та ремонт рухомого складу, послуги з паркування, комп'ютерні та супутні послуги, страхові послуги та консультування з питань управління.

Залежно від специфіки транспортно-логістичних послуг, що надаються підприємствами, їх можна класифікувати на:

- транспортні – надають транспортні послуги споживачам;
- експедиторські – посередницькі організації, що надають послуги з підготовки та здійснення перевезень вантажів, оформленням необхідних для цього документів;
- інформаційно-посередницькі (диспетчерські організації) – здійснюють пошук вантажів для перевізників та вантажовідправників, проте не несуть відповідальності за організацію та виконання доставки;
- логістичні – надають комплекс послуг від транспортування і зберігання вантажів до повного управління їх переміщенням та зберіганням;
- сервісні – спеціалізуються на певних видах сервісних послуг.

Сьогодні в Україні найбільша частка серед транспортних підприємств належить підприємствам змішаного типу – транспортно-експедиторським підприємствам. Такі підприємства володіють власним парком рухомого складу, а також пропонують посередницькі послуги з транспортування вантажів.

У сфері автоперевезень транспортно-експедиторські підприємства зазвичай є власниками 20–100 вантажних автомобілів, а також мають необхідні контакти з великими клієнтами, для повноцінного обслуговування яких

іноді залучають транспорт інших підприємств. Провідні транспортно-експедиторські підприємства окрім автопарку мають власні сервісні центри, митні та логістичні склади. До великих автомобільних перевізників відносять підприємства, які володіють понад 100 транспортними засобами. Найбільші автоперевізники мають до 300 автомобілів.

Більшість великих українських автотранспортних підприємств утворилося внаслідок приватизації й є нащадками радянських автобаз. Частина виникла впродовж останніх 5–10 років у вигляді приватного підприємства. Існуюча постійна потреба в перевезеннях у представників промисловості і торгівлі змушувала їх створювати власні транспортні підрозділи. Так на ринку автоперевезень з'явилися такі ритейлерські мережі, як «Сільпо» та «Ашан».

Автомобільні вантажоперевезення поділяють на два типи: внутрішні та міжнародні, які виконуються українськими перевізниками. Більшість перевізників зацікавлена в обох напрямках, проте деяким для виходу на міжнародний ринок заважають кон'юнктура ринку та стан автопарку. Згідно з даними Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України (АСМАП) [7], сьогодні на ринку міжнародних автомобільних перевезень нараховується понад 30 тис автомобілів українських перевізників. Усього на ринку автомобільних перевезень України, згідно з даними Світового банку [6], нараховується близько 170 тис автомобілів.

Питома вага підприємств із розміром чистого доходу понад 100 млн грн на ринку вантажних автоперевезень України коливається в межах 7–10%. Тобто навіть найбільшим автоперевізникам України належало менше 1% цього ринку. Згідно з результатами дослідження діяльності 45 міжнародних автоперевізників України [8], проведеного ТОВ «Айтіко», 2/3 з них мали власний транспорт (рефрижератори, тентові напівпричепи, фури вантажопідйомністю понад 20 т). Найбільша концентрація власного транспорту спостерігалася на Заході і Півночі України, тоді як на Сході і Півдні переважно використовувався транспорт зі сторони.

Залежно від складності логістичних послуг у міжнародній термінології прийнята така їх класифікація, відома ще як рівні аутсорсингу [9, с. 402]:

- логістика першого рівня (1PL) – передбачає виконання всіх логістичних послуг вантажовласником у рамках логістичного самообслуговування;
- логістика другого рівня (2PL) – це надання досить простого спектру логістичних послуг ззовні. По суті, оператори 2PL – це підрядні підприємства, які надають вантажовласнику послуги з транспортування та складування вантажів на певній ділянці ланцюга постачання;

– логістика третього рівня (3PL) – це комплексні логістичні послуги за контрактом. 3PL-оператори задовольняють більшість логістичних потреб клієнта, виконуючи широкий спектр логістичних послуг: зберігання, складання, пакування, транспортування, використання послуг субпідрядників;

– логістика четвертого рівня (4PL) – поєднує ресурси, можливості, власні технології та тісну співпрацю (наприклад, з операторами 2PL і 3PL) для розроблення та впровадження комплексних рішень у рамках усього ланцюга постачання. 4PL-оператори виконують увесь спектр послуг операторів 3PL, а також функції планування логістичних операцій, найм та координацію роботи субпідрядників, пов'язані фінансові транзакції, ведення документації тощо;

– логістика п'ятого рівня (5PL), окрім всіх функцій операторів 4PL, пропонує своїм клієнтам послуги ведення мережевого бізнесу. Яскравими прикладами операторів 5PL є Amazon.com та Alibaba.com.

Одним із парадоксів ринку логістики в Україні є відсутність офіційних даних [10]. Існують окремі статистичні дані (табл. 1) щодо обсягів вантажних перевезень, поштової та кур'єрської діяльності, діяльності у сфері складування тощо. Так, Держстатом України обстеження діяльності транспортних підприємств проводяться згідно з державним класифікатором КВЕД, відповідно якої діяльність транспортних підприємств аналізується в секції Н «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність». До цього розділу, згідно з КВЕД-2010, відносять такі види діяльності: розділ 49 «Наземний і трубопровідний транспорт»; розділ 50 «Водний транспорт»; розділ 51 «Авіаційний транспорт»; розділ 52 «Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту»; розділ

53 «Поштова та кур'єрська діяльність». Проте щодо обсягів ринку контрактної логістики, тобто послуг операторів 3PL, жодної офіційної інформації немає. Відсутність надійних і змістовних статистичних даних щодо діяльності транспорту та логістики значно ускладнює реформи, спрямовані на їх розвиток, тому поліпшення якості й обсягу статистичних обстежень у цій сфері є одним із першочергових завдань для реалізації Національної транспортної стратегії України до 2030 р. [6, с. 45].

Єдине дослідження у сфері транспортної логістики було проведено у 2017 р. Українським логістичним альянсом (УЛА) за зразком аналогічних досліджень в Європі та США. У рамках даного дослідження [10] було досліджено стосунки та очікування національних вантажовідправників та логістичних операторів. У результаті дослідження виявилось, що 46% опитаних підприємств поки що не готові передати логістичні процеси на аутсорсинг, аргументуючи високою вартістю, ненадійністю і недостатньою компетенцією логістичних операторів.

Логістичне забезпечення в Україні все ще характеризується досить високою часткою внутрішньої логістики. Зазвичай підприємства, що надають перевагу інсорсингу, не можуть вірно оцінити власні логістичні витрати, тому хибно вважають їх нижчими. Насамперед це пов'язано з відсутністю загально визнаних методичних підходів до визначення й оцінювання логістичних витрат [6, с. 28].

У світовій практиці 1PL-логістика поступово йде в минуле, вантажовласники позбуваються власного рухомого складу і передають усе більші обсяги робіт логістичним операторам, які за рахунок співпраці з багатьма вантажовідправниками мають знижки. В Україні частка підприємств, що надають перевагу внутрішній логістиці, теж

Таблиця 1

Основні показники діяльності українських транспортно-логістичних підприємств за 2015–2019 рр. [11]

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Перевезення вантажів, млн т, у т. ч.:	1474	1543	1582	1643	1579
- залізничний транспорт	350	343	339	322	313
- автомобільний транспорт	1021	1086	1122	1206	1147
- морський транспорт	3	3	2	2	2
- річковий транспорт	3	4	4	4	4
- авіаційний транспорт	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
- трубопровідний транспорт	97	107	115	109	113
Вантажообіг, млрд ткм, у т. ч.:	334,7	344,2	364,2	361,3	355,0
- залізничний транспорт	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8
- автомобільний транспорт	53,3	58,0	62,3	72,1	65,0
- морський транспорт	3,9	2,5	2,9	1,8	1,8
- річковий транспорт	1,6	1,5	1,4	1,6	1,6
- авіаційний транспорт	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
- трубопровідний транспорт	80,7	94,4	105,4	99,2	104,5

поступово починає зменшуватися. Проте через недостатню довіру до високих рівнів аутсорсингу та поширений серед вантажовідправників страх втрати контролю над власними логістичними процесами оператори 2PL все ще досить актуальні для України.

Проведене УІА дослідження показало, що українські оператори йдуть у ногу зі світовими трендами, поступово нарощуючи обсяги своєї діяльності та збільшуючи асортимент послуг із координації логістичних процесів і управління ланцюгами постачання. Світові лідери у сфері логістики сьогодні все більше позиціонують себе як консультанти, що допомагають у просуванні товарів до споживачів, а не як операціоністів, що надають вантажовідправникам послуги транспортування та складування. Тобто відбувається поступовий перехід від надання логістичних послуг до вирішення логістичних проблем клієнтів. Більшість українських логістичних операторів також прагне до впровадження найкращого світового досвіду, приділяючи все більше уваги плануванню та оптимізації логістичних процесів для клієнтів. Проте, згідно з результатами дослідження, лише 10% опитаних підприємств-клієнтів орієнтовані на таке стратегічне партнерство, 41% надає перевагу операційній співпраці та сервісному партнерству, більшість вибирає операторів із власним рухомих складом [6].

Зазвичай інтерес до аутсорсингу з'являється у підприємства як відповідь на нові виклики зовнішнього середовища. Стрімкий розвиток технологій та їх постійне старіння призводять до знецінення капіталу та інвестицій в ноу-хау, а логістичний аутсорсинг окрім інших переваг може забезпечити своїм клієнтами доступ до нових ресурсів, навичок, досвіду та технологій. Серед основних причин переходу підприємств від інсорсингу до аутсорсингу логістичних послуг слід назвати: можливість зосередити зусилля на основній діяльності; пошук шляхів зниження витрат; використання знань і досвіду професіоналів; доступ до глобальних технологій і ресурсів логістичних операторів.

Особливо важливим моментом використання аутсорсингу є саме розгляд його як засобу передачі технологій від логістичного оператора до клієнта. На практиці існують різні принципи функціонування логістичних операторів, а отже, і процес обміну технологіями між логістичними операторами та клієнтами може відбуватися у різних формах. Так, наприклад, ТОВ «Рабен Україна» завдяки партнерським угодам із компаніями у сфері інформаційних технологій і транспортної логістики може забезпечити своїм клієнтам комплекс логістичних інструментів та послуг у сфері електронної комерції: електронні платформи, моделі продажу, маркетингові стратегії тощо.

Одним зі стримуючих чинників розвитку підприємств транспортної логістики є недостатній масштаб їхньої діяльності. Експерти вважають, що український логістичний ринок ще очікують процеси консолідації через злиття і поглинання [8; 12]. Ці процеси також пов'язані з виходом на український ринок таких провідних західних операторів, як Kuehne & Nagel, FM Logistic, DHL Danzas та ін.

Злиття, придбання та стратегічне партнерство логістичних операторів дають змогу отримати доступ до найновіших галузевих технологій і знань. У світовій практиці [9; 13] великі міжнародні компанії охоче заключають технологічні союзи навіть із конкурентами, оскільки такі дії орієнтовані на розвиток та передачу знань. Технологічні союзи вникають у вигляді спільних підприємств або угод про співпрацю. Невеликі підприємства з доступом до інноваційних технологій зазвичай стають об'єктом придбання, а не учасниками альянсу. Прогнозоване розширення масштабів діяльності логістичних операторів дасть їм змогу залучити необхідні ресурси і тим самим отримати нові можливості для розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. За даними Світового банку [14], у 2018 р. Україна посіла 69-е місце зі 167 країн за індексом ефективності логістики. Цей посередній результат для країни з потужним транзитним потенціалом свідчить про потребу у підвищенні рівня логістики в Україні. Для поліпшення логістичних послуг потрібні потужні інститути, ефективна координація державного сектору та урядова підтримка на найвищому рівні. Галузева політика повинна націлюватися на збільшення транзитних перевезень, які значно зменшилися через конфлікт на Сході України. Досягнення двосторонніх торговельних угод із клієнтами на транзитні послуги, участь у регіональних проектах, узгодження інвестицій у вітчизняну інфраструктуру з розвитком основних міжнародних транспортних коридорів, розвиток конкурентоспроможних послуг, поліпшення практики перетину кордону, використання логістичних центрів та передових ІТ-систем, а також залучення ресурсів для розвитку сервісних продуктів допоможуть підтримати попит на вітчизняні транспортно-логістичні послуги.

Залучення українських транспортно-логістичних підприємств до глобальних ланцюгів постачання вимагає переходу на більш високий рівень транспортно-логістичного обслуговування, зокрема приведення українських транспортно-логістичних технологій у відповідність до єдиної загальноєвропейської системи управління транспортними потоками, що дасть змогу забезпечити підвищення ефективності діяльності названих підприємств шляхом задоволення потреби у

перевезеннях у повному обсязі, надання послуг високої якості, підвищення безпеки перевізного процесу та зменшення негативного впливу транспорту на довкілля.

ЛІТЕРАТУРА

1. Карпенко О. Обґрунтування ефективності кластеризації транспортно-логістичних підприємств. *Водний транспорт*. 2015. № 2(23). С. 126–133.
2. Karpenko O. O., Palyvoda O. M., Bondar N. M. Modelling the Integral Performance of Transport and Logistics Clusters. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 1(13). Ч. 2. С. 155–160.
3. Григорак М. Ю. Аналіз бізнес-моделей та стратегій інноваційного розвитку постачальників логістичних послуг. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 2(5). С. 29–38.
4. Парубець О. М., Сугоняко Д. О. Інноваційні підходи до розвитку транспортної логістики в Україні. *Перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 147–156.
5. Стунжас А. П. Инновационные подходы к управлению эффективностью логистической фирмы. *Логистика сегодня*. 2010. №. 6. С. 342–355.
6. Стратегія сталої логістики та План дій для України: проєкт для розгляду. Київ : Міністерство інфраструктури України, 2018. 88 с. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> (дата звернення: 05.06.2021).
7. Берзин Э. Что мешает развитию автомобильных грузовых перевозок в Украине. *delo.ua*. 2017. URL: <https://delo.ua/business/chto-meshaetrazvitiyu-avtomobilnyh-gruzovyh-perevozok-v-ukraine-329151/> (дата звернення: 05.06.2021).
8. Міжнародні автоперевезення України. *aitico.com*. URL: http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=151%3A2013-10-31-14-24-25&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk (дата звернення: 05.06.2021).
9. Przybylska E. Zagadnienie transferu technologii w odniesieniu do przedsiębiorstw usług logistycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja I Zarządzanie*. 2014. № 70. S. 397–408.
10. Логістика в Україні: парадокси ринка і пути раскрытия потенциала. *logist.fm*. URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala> (дата звернення: 05.06.2021).
11. Транспорт України 2019 : статистичний збірник / за ред. І. Петренко. Київ : Державна служба статистики України, 2020. 114 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/10/zb_trans_19.pdf (дата звернення: 05.06.2021).
12. Леушкин Д. Рынок грузоперевозок – индикатор экономики. *logist.fm*. URL: <https://logist.fm/publications/rynok-gruzoperevozok-indikator-ekonomiki> (дата звернення: 05.06.2021).
13. Jeszka A.M. Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce. Warszawa : Difin, 2009. 153 s.
14. Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy / The World Bank. Washington: The World Bank, 2018. 70 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf>

[worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf) (дата звернення: 05.06.2021).

REFERENCES

1. Karpenko, O. (2015), “Evaluation of the Effectiveness of Clustering of Transportation and Logistics Companies”, *Water Transport*, vol. 2 (23), pp. 126–133.
2. Karpenko, O. O., Palyvoda, O. M. and Bondar, N. M. (2018), “Modelling the Integral Performance of Transport and Logistics Clusters”, *Scientific bulletin of Polissia*, vol. 1(13), T. 2, pp. 155–160.
3. Gryhorak, M. J. (2016), “Analysis of Business Models and Strategies for Innovative Development of Logistics Service Providers”, *Technological Audit and Production Reserves*, vol. 2 (5), pp. 29–38.
4. Parubets, O. M. and Suhoniako, D. O. (2020), “Innovative Approaches to Transport Logistics Development in Ukraine”, *Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 4(20), pp. 147–156.
5. Stunzhas, A. P. (2010), “Innovative approaches to managing the efficiency of a logistics company”, *Logistics today*, vol. 6, pp. 342–355.
6. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2018), “Sustainable Logistics Strategy and Action Plan for Ukraine: Project for consideration”, available at: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
7. Berzin, E. (2017), “What hinders the development of road freight transport in Ukraine”, *delo.ua*, available at: <https://delo.ua/business/chto-meshaetrazvitiyu-avtomobilnyh-gruzovyh-perevozok-v-ukraine-329151>
8. The official site of Aitico (2013), “International road transport of Ukraine”, *aitico.com*, available at: http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=151%3A2013-10-31-14-24-25&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk
9. Przybylska, E. (2014), “The Issue of Technology Transfer in Relation to Logistics Service Enterprises”, *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, vol. 70, pp. 397–408.
10. Ukrainian Logistics Alliance (2017), “Logistics in Ukraine: Market Paradoxes and Ways to Unleash Potential”, *logist.fm*, available at: <https://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>
11. State Statistics Service of Ukraine (2020), *Transport of Ukraine 2019*, Kyiv, Ukraine, available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/10/zb_trans_19.pdf
12. Leushkin, D. (2016), “The Freight Market is an Indicator of the Economy”, *logist.fm*, available at: <https://logist.fm/publications/rynok-gruzoperevozok-indikator-ekonomiki>
13. Jeszka, A. M. (2009), *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce* [Logistic services sector in theory and practice], Difin, Warsaw, Poland.
14. The World Bank (2018), *Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy*, The World Bank, Washington, USA, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf>

Стаття надійшла до редакції 08 червня 2021 р.