

**УДК 338.18.78**

*Демидчук Л. Б.,*

*ludalv.ua@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8718-0996,*

*Researcher ID: G-1456-2019,*

*к.т.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **СУТНІСТЬ ЯКОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЛОГІСТИЧНІ ПРИНЦИПИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ**

***Анотація.** У статті розглянуто питання сутності якості транспортно-експедиційного обслуговування (ТЕО) та логістичних принципів його ефективності. Наголошено, що транспортний сервіс в Україні не відповідає міжнародним вимогам за якістю обслуговування. Рівень розвитку транспортно-експедиторської галузі, якість послуг, що надаються, конкурентоспроможність українських компаній та їхня фінансова спроможність дуже відстають від середньосвітових показників, а це призводить до значних фінансових втрат і негативно позначається на іміджі національної транспортної системи загалом. Водночас вважається, що зусилля з розвитку транспортно-експедиційної діяльності в Україні мають бути спрямовані на підвищення їхньої якості. У зв'язку з цим своєчасне вирішення проблем управління якістю транспортно-експедиційних послуг виступає важливим етапом оптимізації експедиційної діяльності. Показано, що підставою виокремлення кількох доволі великих груп складових елементів ТЕО слугує розуміння будь-якої системи як сукупності безлічі елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один із одним, утворюють певну цілісність, єдність. А проблема управління якістю ТЕО є однією з першорядних, пов'язаною з виконуваною роллю транспорту як найважливішої інфраструктурної галузі економіки. Способом вирішення питань управління якістю ТЕО виступає її забезпечення, що виражається в ефективному управлінні перевізним процесом, що являє собою цілеспрямований вплив на організацію використання знарядь і засобів праці (транспортних засобів) та на поведінку персоналу, який бере безпосередню участь у переміщенні вантажів або пасажирів. Суб'єкти ринку ТЕО мають досить обмежену базу даних щодо перевізників і ще скромніший досвід організації перевезень, вони не можуть охопити для аналізу весь обсяг різних варіантів доставки вантажів, що не завжди дає їм змогу вибрати найоптимальніший варіант транспортування. Сформована система на рівні дрібних транспортно-експедиційних компаній діє на засадах мережевого маркетингу, але замість залучення нових учасників "іззовні" відбувається відокремлення їх від уже існуючих на ринку підприємств. Запропоноване наступне трактування поняття "управління якістю транспортно-експедиційного обслуговування", під яким розуміється безперервна поетапна взаємодія керуючої та керованої підсистем (взаємодія суб'єктів управління) на стратегічній, корпоративній, навчальній основі, спрямована на забезпечення якості транспортно-експедиційного обслуговування. Доведено, що управління якістю ТЕО проектується на нижні рівні управління, які впливають на систему показників і критеріїв для оцінювання результативності процесів, структурних підрозділів, діяльності керівників і персоналу, а також враховує формування стратегії розвитку та цілі конкретних компаній, що здійснюють ТЕО.*

**Ключові слова:** транспортно-експедиторська діяльність, транспортний процес, логістика, вантаж, логістичний центр, ефективність, надійність та якість перевезень.

*Demydchuk L. B.,*

*ludalv.ua@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8718-0996,*

*Researcher ID: G-1456-2019,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Live University of Trade and Economics, L'viv*

## **THE ESSENCE OF THE QUALITY OF FREIGHT FORWARDING SERVICES AND LOGISTICS PRINCIPLES OF ITS EFFICIENCY**

**Abstract.** *The article deals with the essence of the quality of freight forwarding services (FFS) and the logistical principles of its efficiency. It is emphasized that the transportation service in Ukraine does not meet international requirements for the quality of service. The level of development of the freight forwarding industry, the quality of services provided, the competitiveness of Ukrainian companies and their financial solvency lag far behind the global average, which leads to significant financial losses and negatively affects the image of the national transportation system as a whole. At the same time, it is believed that efforts to develop freight forwarding activities in Ukraine should be aimed at improving their quality. In this regard, the timely resolution of the problems of quality management of freight forwarding services is an important stage in the optimization of forwarding activities. It is shown that the basis for the allocation of several rather large groups of constituent elements of the feasibility study is the understanding of any system as a set of many elements that are in relations and connections with each other, forming a certain integrity, unity. And the problem of feasibility study quality management is one of the most important, related to the role of transport as the most important infrastructure sector of the economy. The way to solve the issues of feasibility study quality management is to ensure it, which is expressed in the effective management of the transportation process, which is a targeted impact on the organization of the use of tools and means of labor (vehicles) and on the behavior of personnel directly involved in the movement of goods or passengers. The market participants in the feasibility study have a rather limited database of carriers and even more modest experience in organizing transportation; they cannot cover the entire range of different options for cargo delivery for analysis, which does not always allow them to choose the most optimal transportation option. The existing system at the level of small freight forwarding companies operates on the basis of network marketing, but instead of attracting new participants from the outside, they are separated from the enterprises already existing in the market. The following interpretation of the concept of "quality management of freight forwarding services" is proposed, which means a continuous step-by-step interaction of the managing and managed subsystems (interaction of management entities) on a strategic, corporate, and educational basis, aimed at ensuring the quality of freight forwarding services. It is proved that the quality management of the FFS is projected to the lower levels of management, which affect the system of indicators and criteria for evaluating the performance of processes, structural units, activities of managers and staff, and also takes into account the formation of a development strategy and the goals of specific companies that carry out the FFS.*

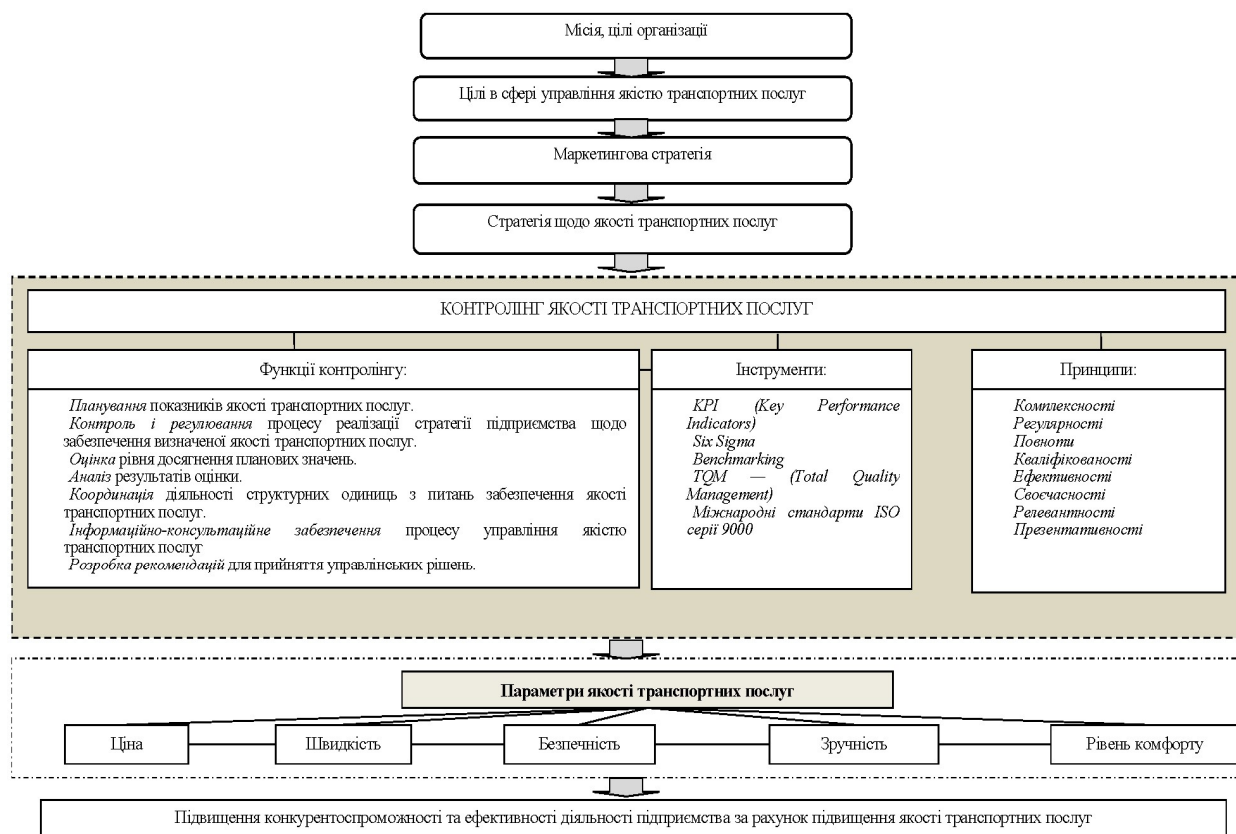
**Key words:** forwarding activities, transportation process, logistics, cargo, logistics center, efficiency, reliability and quality of transportation.

**JEL Classification:** F15; L91; P45; R49

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-72-04>

**Постановка проблеми.** Транспортно-експедиційне обслуговування (далі – ТЕО) в сучасній підприємницькій діяльності являє сукупність складних взаємодій, що утворюються в процесі руху товарно-матеріальних цінностей між різноплановими та різнорівневими елементами системи, які перебувають на значній відстані один від одного та нерідко функціонують у принципово відмінних умовах. Ситуація, що склалася, впливає на перелік завдань, що постають перед системою ТЕО, і, на наш погляд, на розуміння самого терміна “транспортно-експедиційне обслуговування”.

Традиційно під ТЕО розуміють діяльність у галузі перевезень, що охоплює весь комплекс операцій і послуг із доставки товару від виробника продукції до споживача, а також координацію дій різних учасників процесу руху товарно-матеріальних цінностей у ланцюжку створення цінності для клієнта [13, 15]. Таке трактування дасть змогу уявити ТЕО в досить широкому розумінні, оскільки для раціональної організації перевезення з урахуванням співвідношення “ціна-якість” повсюдно використовують послуги експедиторських компаній.



**Рис. 1.** Місце контролінгу в управлінні якістю транспортних послуг

Джерело: складено за [2, 4, 6, 8]

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На думку багатьох учених і практиків, під управлінням якістю продукції, у т. ч. і ТЕО, розуміють постійний, планомірний процес впливу на всіх рівнях на умови, що забезпечують не тільки створення продукції або послуги оптимальної якості, а й повноцінне їх використання (рис. 1).

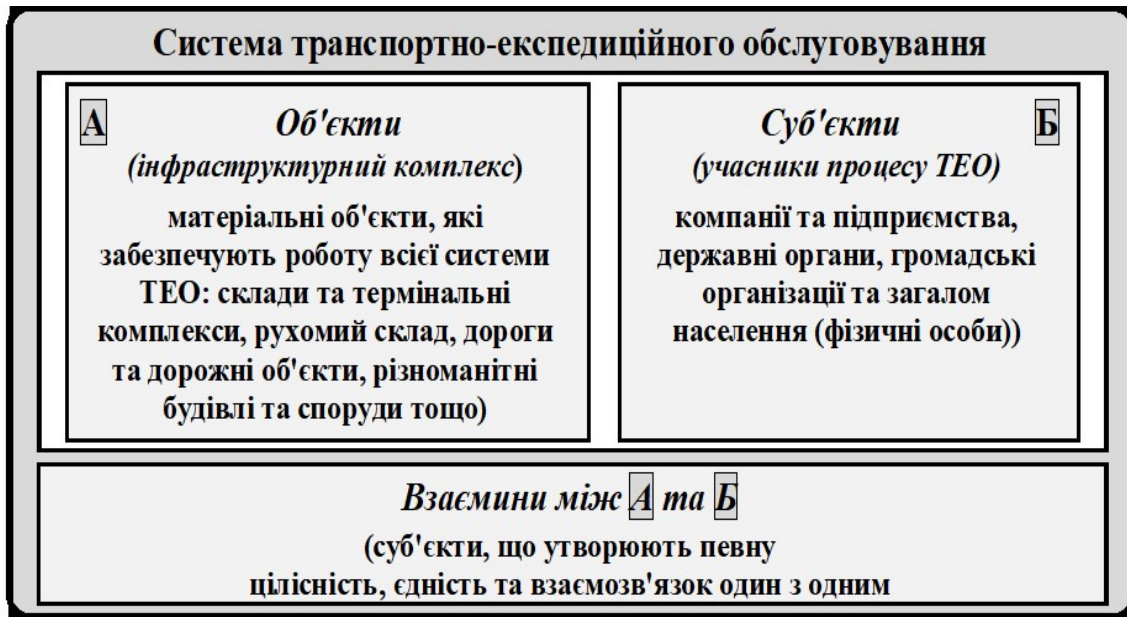
За оцінками експертів, наразі транспортний сервіс в Україні не відповідає міжнародним вимогам за якістю обслуговування [4, 6, 8, 15]. Рівень розвитку транспортно-експедиторської галузі, якість послуг, що надаються, конкурентоспроможність українських компаній та їхня фінансова спроможність дуже відстають від середньосвітових показників, що, в свою чергу, призводить до значних фінансових втрат і негативно позначається на іміджі національної транспортної системи загалом.

Зусилля з розвитку транспортно-експедиційної діяльності в Україні мають бути спрямовані на підвищення їхньої якості. У зв'язку з цим своєчасне виявлення проблем управління якістю транспортно-експедиційних послуг виступає важливим етапом оптимізації експедиційної діяльності.

**Постановка завдання.** Метою було дослідження якості транспортно-експедиційного обслуговування та логістичних принципів його ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система якості інноваційного розвитку транспортно-експедиційного обслуговування – це один із засобів досягнення цілей підприємства, що вирізняється з-поміж інших засобів своєю новизною, насамперед для цієї компанії і, можливо, для галузі, ринку, споживачів. Система якості інноваційного розвитку підпорядкована загальній стратегії підприємства. Вона задає цілі інноваційної діяльності, вибір засобів їх досягнення та джерела залучення цих коштів.

У системі ТЕО можна виокремити кілька доволі великих груп складових елементів (рис. 2). Підставою такого поділу може слугувати розуміння будь-якої системи як сукупності безлічі елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один із одним, утворюють певну цілісність, єдність. У межах цього підходу можна зробити низку висновків.



**Рис. 2.** Складові елементи системи ТЕО

*Джерело: власна розробка*

*По-перше*, законодавча база ТЕО в Україні в основному представлена кількома главами ЦК України, Законом України про транспортно-експедиційне обслуговування, а також статутами окремих видів транспорту [1, 9].

*По-друге*, немає стандартів і єдиних підходів до класифікації послуг експедиторів, не кажучи вже про ліцензування, що в кінцевому підсумку позначається на економіці країни в цілому.

*По-третє*, складські площі в Україні все ще не мають оптимальної структури [7]. За наявності позитивних тенденцій, наприклад, як будівництво нових складських комплексів, модернізація наявних, ця сфера все ще характеризується доволі великою кількістю проблем: невідповідністю наявної структури складів потрібній, істотною диспропорцією розподілу складів територією країни, відсутністю адаптивних програмних продуктів тощо. Усе це відбувається на тлі зростаючої потреби не просто в складських комплексах, а в повномасштабних терміналах, які могли б взяти на себе функцію товаророзподілу й обробки вантажів, ставши сполучною ланкою між різними видами транспорту. Зазвичай вони розташовуються в ключових точках транспортної мережі, об'єднуючи в єдине ціле автомобільні мережі, залізницю, водні та повітряні маршрути. На даний момент часу в Україні в подібній якості частіше виступають морські та річкові порти, аеропорти, залізничні термінали. При

цьому найчастіше вони об'єднують лише по два види транспорту, тоді як для Європи характерні термінали, що об'єднують три і більше види транспорту.

*По-четверте*, рухомий склад країни також потребує належної уваги. Поряд із загальними для всіх видів транспорту і співзвучними вже зазначеним проблемам складського комплексу, невідповідністю наявної структури парку рухомого складу, його зношеності є досить специфічні для кожного виду транспорту моменти. Так, на автомобільному транспорті як позитивні тенденції можна відзначити перехід на транспортні засоби, що відповідають вищим екологічним вимогам, оновлення парку рухомого складу, однак до європейських показників нам усе ще далеко. До того ж більшість зарубіжних автовиробників не планують найближчими роками вихід на український ринок із новими сучасними моделями транспортних засобів [5, 11].

Поряд з цим, проблема управління якістю ТЕО є однією з першорядних, пов'язаною з виконуваною роллю транспорту як найважливішої інфраструктурної галузі економіки. Способом вирішення питань управління якістю ТЕО виступає її забезпечення, що виражається в ефективному управлінні перевізним процесом, що являє собою цілеспрямований вплив на організацію використання знарядь і засобів праці (транспортних засобів) та на поведінку

персоналу, який бере безпосередню участь у переміщенні вантажів або пасажирів.

Тому якість транспортної продукції характеризується ступенем використання вантажовласниками суспільної корисності діяльності транспорту і може бути оцінена ступенем реалізації споживчої вартості його продукції з боку вантажовласників (рис. 3).

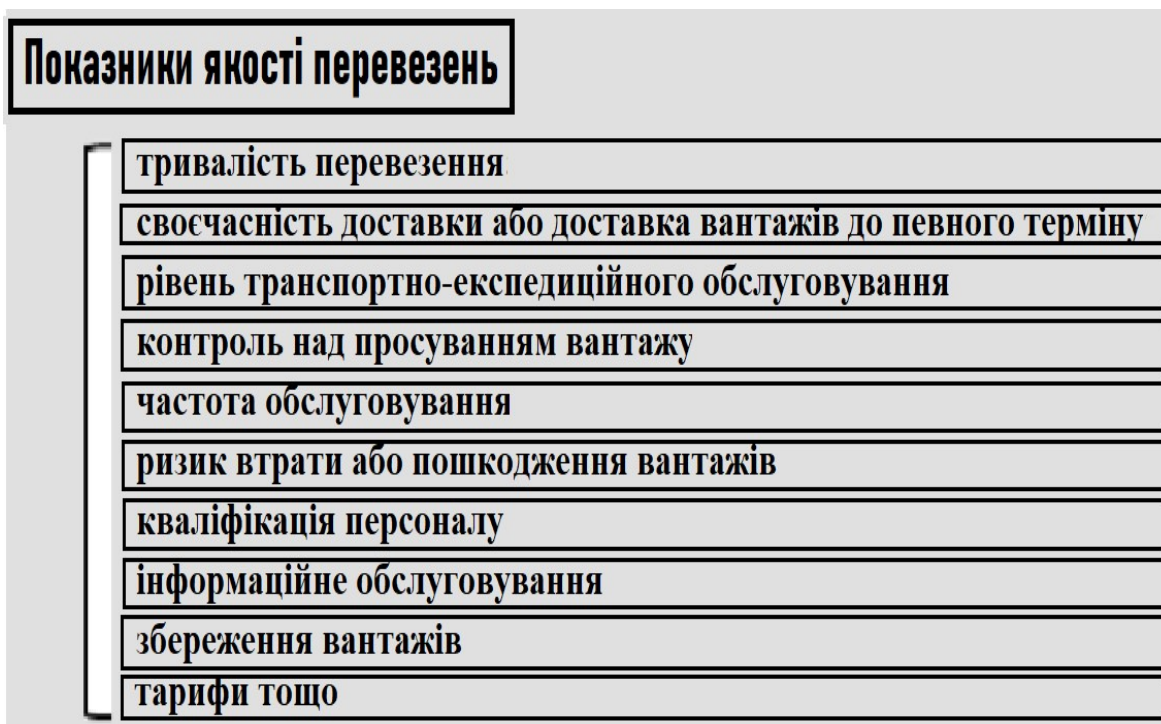
Для суб'єктів ринку ТЕО можна відзначити, що понад 50 % компаній, представлених на ньому, – це мікрокомпанії [13, 18]. Маючи досить обмежену базу даних щодо перевізників і ще скромніший досвід організації перевезень, вони не можуть охопити для аналізу весь обсяг різних варіантів доставки вантажів, що не завжди дає їм змогу вибрати найоптимальніший варіант транспортування.

При цьому, якщо вони не можуть самі надати послугу, то залучають інших експедиторів, створюючи багаторівневі посередницькі ланцюжки, які збільшують вартість доставки вантажу для клієнтів і ускладнюють процес обліку доходів різних компаній-експедиторів. Таким чином, сформована система на рівні дрібних транспортно-експедиційних компаній діє на засадах мережевого маркетингу, але замість залучення нових учасників “іззовні” відбувається відокремлення їх від уже існуючих на ринку підприємств. Усе це призводить до певного “броунівського руху” клієнтів і

експедиторів у межах ринку, що само собою не сприяє його стабільності та прозорості. При цьому стандарти діяльності існують лише на рівні компаній, причому найчастіше великих, яких не так багато. Тому основним завданням на поточному етапі має стати організація, упорядкування діяльності суб'єктів транспортно-експедиційного ринку.

Управління транспортно-експедиторською діяльністю в ланцюгах постачань дає змогу, з одного боку, гарантувати наявність товару в споживача з виконанням умов щодо часу доставки і збереження вантажу і, з іншого, – запобігти надлишку запасів на складах клієнта, що може призвести до підвищення витрат на зберігання або до втрат внаслідок інертності запасів та їхнього “старіння”.

Основною метою управління транспортно-експедиторською діяльністю (далі – ТЕД) в ланцюгах поставок є підвищення якості обслуговування клієнтів за умови оптимізації транспортних, складських та інших пов'язаних із ними витрат. З логістичної точки зору ТЕД є якраз тим елементом, який і забезпечує існування вантажних і транспортних потоків та управління ними. Водночас транспортне обслуговування ланцюгів постачань саме має здійснюватися на принципах логістики, запозичених із їх загального складу (табл. 1).



**Рис. 3. Показники оцінювання рівня якості вантажних перевезень**

*Джерело: узагальнено за [2, 4, 6, 8]*

**Принципи логістики в транспортному обслуговуванні**

№ з/п	Принцип	Загальна характеристика
1	Принцип оптимальності	Усі транспортні процеси мають розвиватися при всіх можливих варіантах тільки за найбільш раціональним сценарієм, виходячи з обраних критеріїв: наявність або відсутність під'їзних шляхів і транспортної інфраструктури, дальність перевезень, складність маршрутів тощо
2	Принцип надійності	Усі транспортні процеси мають забезпечувати дотримання графіка відправлення, руху, перевалки, прибуття. Взаємодія транспортних засобів має здійснюватися таким чином, щоб уникати запізнь одних і простоїв інших видів транспорту. Імовірність зриву руху матеріального потоку з вини транспорту має бути мінімальною.
3	Принцип інтеграції	ТЕД виступає в ролі фасилітатора логістичного ринку, інтегруючи сторонні організації для виконання різних функціональних транспортно-логістичних операцій і процедур
4	Принцип ефективності	Робота транспорту має здійснюватися так, щоб повністю задовольняти потреби в перевезенні вантажів і пасажирів за дотримання таких умов: - максимально повне завантаження транспортних засобів із погляду їхньої вантажопідйомності та вантажомісткості; - підвищення коефіцієнта використання пробігу, забезпечення завантаження на зворотний або наступний рейс; - зниження загальних витрат на транспортування

*Джерело: узагальнено за [3, 17]*

У межах розроблення принципів логістичного управління ТЕД використовують методику розподілу повноважень суб'єктів транспортного ринку. Цільовою установкою при цьому є підвищення оперативності взаємодії та зниження трансакційних витрат. Опрацювання організаційних рішень слід вести в таких напрямках [10, 12]:

– розподіл обов'язків між вантажовідправниками, перевізниками, експедиторами та вантажоодержувачами;

– цивільна відповідальність суб'єктів транспортного ринку за дотримання обов'язків за договором перевезення вантажу;

– зниження ймовірності виникнення логістичних ризиків або оперативна нейтралізація наслідків непередбачених подій;

– координація роботи внутрішньовиробничого і магістрального транспорту, здійснюваної як власними силами учасників ланцюгів постачань, також і силами сторонніх транспортно-експедиторських підприємств, включно з аутсорсинговим потенціалом.

Незважаючи на те, що за логістичного підходу до організації ТЕД в ланцюзі поставок з'являються додаткові ланки (рис. 4) (перевізників та експедиторів слід розглядати як логістичних посередників, які утворюють рівневу ієрархію товаропровідних систем), сукупні логістичні витрати знижуються, що підкреслює економічну доцільність концепції логістичної організації транспортного ринку. Загалом транспортно-експедиторські організації часто інтегрують у собі функціонал експедитора й агента.

Сутність процесів управління логістичними транспортно-експедиторськими системами полягає у своєчасному здійсненні операцій доставки з вантажними одиницями товару оптимальних об'ємів і надійно захищених від впливу навколишнього середовища. Ця обставина забезпечує економію часу на переміщення товару до споживача, збереження його кількості та якості, удосконалення складів і складських операцій, механізмів і вантажних операцій, рухомого складу і транспортних операцій, а також гарантує врахування вимог матеріально-технічного забезпечення, збуту, виробничо-технологічної комплектації, сервісу та інших логістичних операцій.



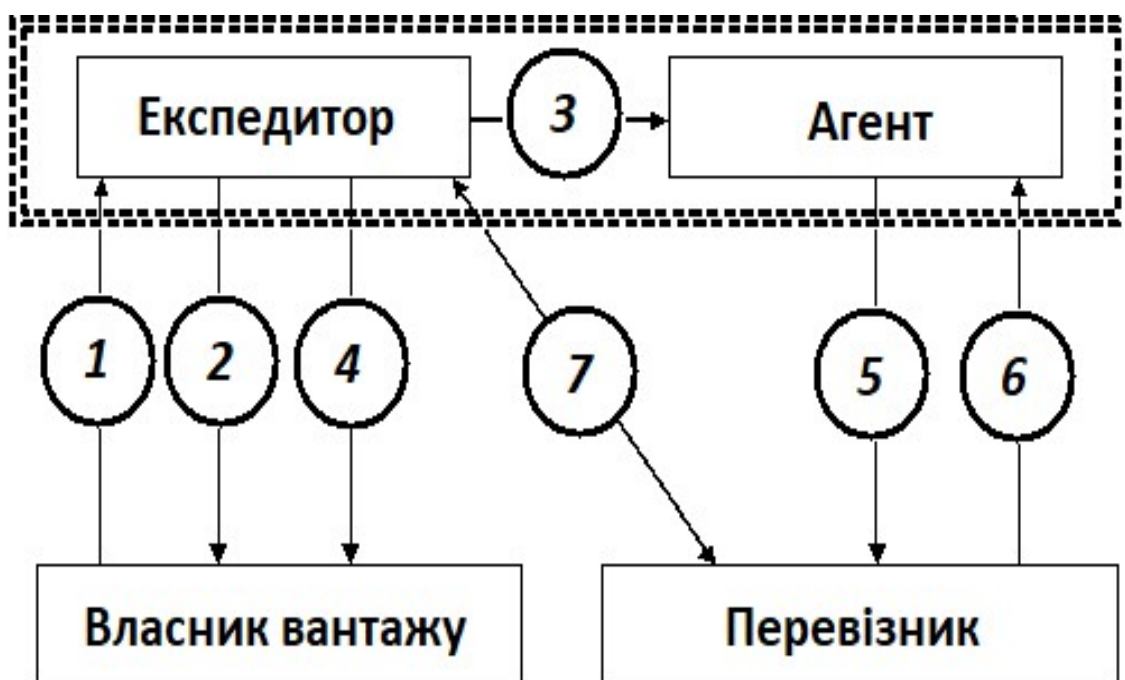


Рис. 4. Позичування суб'єктів транспортногo ринку:

- 1 – договір транспортногo експедирування; 2 – пошук вантажовласників;  
 3 – пошук перевізників; функції агентів; 4 – робота з вантажами;  
 5 – робота з транспортними засобами;  
 6 – договір транспортногo агентування; функції експедиторів;  
 7 – укладення договорів перевезення вантажів

Джерело: власна розробка

Контейнеризація та пакування створюють об'єктивні передумови для підвищення ефективності логістичного менеджменту, а також для розвитку інтегрованих логістичних транспортно-експедиторських систем, оскільки вони забезпечують:

– зростання продуктивності роботи працівників, зайнятих на підйомно-транспортних, вантажно-розвантажувальних, складських, комплектувальних, комерційних, перевізних операціях, а також у суміжних підсистемах обслуговуваних систем;

– скорочення капітальних і експлуатаційних витрат на виконання підйомно-транспортних, вантажно-розвантажувальних, складських, комплектувальних і комерційних операцій, а також виробничої бази, необхідної для їх здійснення;

– підвищення надійності обслуговування споживачів, виробничо-транспортно-складських зв'язків і процесів їх здійснення.

При цьому слід пам'ятати, що проблема забезпечення якості та її управління в ТЕО залежить від організаційної культури, а саме: від якості праці людей і від рівня їхніх відносин. Основу забезпечення якості виконання транспортно-експедиційних операцій і послуг, супутніх логістичному процесу доставки товару, становить діяльність транспортно-експедиторської фірми з оптимізації процесу руху товару (рис. 5). В такому контексті слід уточнити, що метою логістики транспортно-експедиторських послуг є мінімізація витрат на доставку вантажів від виробника до одержувача.



**Рис. 5. Взаємозв'язок логістичного процесу доставки товару і транспортно-експедиційного обслуговування**

*Джерело: складено за [2, 11, 16]*

Останнім часом чітко намітилася тенденція до перетворення транспортно-експедиторських фірм і 2PL- і 3PL-провайдерів. Тому залежно від етапу просування товару в ланцюзі поставок експедитор бере на себе виконання таких логістичних операцій і процедур:

- вантажні операції, у тому числі підготовка вантажів до транспортування (перевірка якості та кількості вантажів, надійність пакування, відповідність маркуванню тощо), навантаження вантажу на рухомий склад, перевантаження вантажу з одного виду транспорту на інший у процесі доставки, розвантаження;

- проміжне зберігання вантажів (комплектація, розукрупнення, консолідація і перетарування вантажів), складські операції;

- вибір раціональних варіантів перевезення вантажів одержувачу з визначенням вартості доставки вантажів, здійсненням необхідних розрахунків із вантажовласниками, контроль просування вантажів;

- оформлення транспортних і товаросупровідних документів, виконання консультативної підтримки.

Саме тому слід вважати, що поява та еволюція ринку транспортно-експедиторських послуг мають об'єктивний і закономірний характер, а самі транспортно-експедиторські компанії постають як логістичні посередники в системі управління процесами руху товарів. Крім того, ринок транспортно-експедиторських послуг є ключовою складовою комерційної логістики і частиною інтегрованого ринку – сукупності виробничих, торговельних і сервісних підприємств.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Побудова будь-якого логістичного утворення, зокрема й логістичної системи управління транспортно-експедиторськими послугами, потребує виявлення та вивчення відповідних законів. Логістика - організація наукового знання і практичного досвіду в конкретній галузі господарської діяльності. Процес побудови функціонального цілого в економічних системах товароруку здійснює дві сили: впорядкування зв'язків, їх відтворення та розвиток за рахунок внутрішніх джерел енергії (самоорганізація системи) і впорядкування зв'язків за рахунок зовнішнього впливу (організація системи як цілого).



Таким чином, логістичний менеджмент транспортно-експедиторської діяльності є ефективним інструментом підвищення ефективності процесу доставки продукції від постачальника до отримувача.

Беручи до уваги розглянуті визначення та враховуючи специфіку ТЕО, нами пропонується наступне трактування поняття “управління якістю транспортно-експедиційного обслуговування”, під яким розуміється безперервна поетапна взаємодія керуючої та керованої підсистем (взаємодія суб’єктів управління) на стратегічній, корпоративній, навчальній основі, спрямована на забезпечення якості транспортно-експедиційного обслуговування. Таке визначення спирається на гармонізацію відносин між правовим, економічним, інформаційним, кадровим, організаційним забезпеченням, а також контролю, що забезпечує сталий розвиток транспортно-експедиційного обслуговування. Якісними характеристиками такого управління є: якість кадрового забезпечення; якість ресурсного забезпечення; якість суб’єкта супроводу транспортно-експедиційних послуг; якість взаємодії транспортно-експедиційних компаній із клієнтами; планування якості; задоволеність суб’єктів виробничого процесу якістю транспортно-експедиційного обслуговування та у підсумку – акумулююча якість (сформована якість ТЕО).

Управління якістю ТЕО проектується на нижні рівні управління, які впливають на систему показників і критеріїв для оцінювання результативності процесів, структурних підрозділів, діяльності керівників і персоналу, а також ураховує формування стратегії розвитку та цілі конкретних компаній, що здійснюють ТЕО.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Андрєєнков В. А., Григоров О. М., Дідик В. Г. та ін. Правове регулювання транспортних коридорів в Європейському Союзі та в Україні. К. : Державний департамент з питань адаптації законодавства, 2007. 244 с.
2. Бекетов Ю. О., Ковалік А. О. Вдосконалення методів управління якістю перевезень вантажів автотранспортом. *Комунальне господарство міст*. 2021. Том 3. Вип. 163. С. 173-178.
3. Зеніна-Біліченко А. С. Використання принципів логістики при удосконаленні процесів планування виробничої діяльності

підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 10, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1438>.

4. Карминский А. М., Фалько С. Г. и др. Контроллинг. К. : Фінанси та статистика, 2006. 336 с.

5. Колодій П. В., Демидчук Л. Б. Засади дослідження автомобільного транспорту в національній економіці. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2022. Вип. 5(85), С. 163-169.

6. Кучерук Г. Ю., Назаренко А. С. Контролінг в управлінні якістю транспортних послуг. Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University. Metadata, citation and similar papers at core.ac.uk. 2012. С. 356-362.

7. Носар А. А. Економічна діагностика регіональних особливостей розвитку сфери складської логістики в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 344-352.

8. Одинцова І. М., Сорокіна С. В. Формирование системы контроллинга затрат для обеспечения устойчивого сбалансированного развития предприятия. *Економіка. Управління. Інновації: електронне наукове фахове видання*. 2011. Вип. 2. С. 356-362.

9. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 1.07.2004 р. № 1955-IV (в ред. від 01.01.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.

10. Резнік Н. П., Харчевнікова Л. С., Пугачова В. Р. Проблеми та перспективи розвитку логістичного сектору в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 4. С. 30-35.

11. Савич О. П. Сучасні тенденції і перспективи розвитку глобального автомобільного ринку. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5178>.

12. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. та ін. Антикризисна політика в реальному секторі економіки України: пріоритетні напрями і завдання. Київ : НІСД, 2022. 72 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep>.

13. Стадник В. Г. Тенденції розвитку міжнародного транспортно-експедиційного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С. 297-300.

14. Ireland R., Cantens Th., Yasui T. An Overview of Performance Measurement in

Customs Administrations. *WCO Research Paper*. 2021. No. 13. URL: <http://www.wcoomd.org/fitopics/research/dia/17C6950D0AEF4B5B9D4E78683A36E4F9>.

15. Kryvoruchko O., Shynkarenko V., Popova N. Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3). 2018. 472-476. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329170422\\_Quality\\_Management\\_of\\_Transport\\_Services\\_Concept\\_System\\_Approach\\_Models\\_of\\_Implementation](https://www.researchgate.net/publication/329170422_Quality_Management_of_Transport_Services_Concept_System_Approach_Models_of_Implementation).

16. Lafkihi M., Pan S., Ballot E. Freight Transportation Service Procurement: A literature review and future research opportunities in Omnichannel E-commerce. *Elsevier*. URL: <https://www.elsevier.com/about/policies/open-access-licenses/elsevier-user-license>.

17. Lobo M., Pinho T. Lean tools applied in transport and logistics services. *Frecuencia continua*. 2019. Vol. 5, no. 1. URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/167/1671501014/html/>.

18. McKinnon A. Performance measurement in freight transport: Its contribution to the design, implementation and monitoring of public policy. *OECD*. Kuehne Logistics University. *Hamburg*, 2015. 23 p. URL: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/mckinnon.pdf>.

19. Premkumar P., Gopinath S. & Mateen A. () Trends in third party logistics – the past, the present & the future. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2021. 24:6. Pp. 551-580.

## REFERENCES

1. Andrieienkov, V. A. Hryhorov, O. M. Didyk, V. H. ta in. (2007), Pravove rehuliuвання transportnykh korydoriv v Yevropeiskomu Soiuzi ta v Ukraini, Derzhavnyi departament z pytan adaptatsii zakonodavstva, K., 244 s.

2. Beketov, Yu. O. and Kovalik, A. O. (2021), Vdoskonalennia metodiv upravlinnia yakistiu perevezen vantazhiv avtotransportom, *Komunalne hospodarstvo mist*, Tom 3, Vyp. 163, s. 173-178.

3. Zienina-Bilichenko, A. S. (2012), Vykorystannia pryntsypiv lohistyky pry udoskonalenni protsesiv planuvannia vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva, *Efektivna ekonomika*, № 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1438>.

4. Karmynskyi, A. M. Falko, S. H. y dr. (2006), Kontrollynh, Finansy ta statystyka, K., 336 s.

5. Kolodii, P. V. and Demydchuk, L. B. (2022), Zasady doslidzhennia avtomobilnoho transportu v natsionalnii ekonomitsi, *Aktualni naukovi doslidzhennia v suchasnomu sviti*, vyp. 5(85), s. 163-169.

6. Kucheruk, H. Yu. and Nazarenko, A. S. (2012), Kontrolinh v upravlinni yakistiu transportnykh posluh. Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University. Metadata, citation and similar papers at core.ac.uk. S. 356-362.

7. Nosar, A. A. (2021), Ekonomichna diahnozyka rehionalnykh osoblyvosti rozvytku sfery skladskoi lohistyky v Ukraini, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, Tom 6, № 1, s. 344-352.

8. Odyntsova, I. M. and Sorokyna, S. V. (2011), Formyrovanye systemy kontrollynha zatrat dlia obespechenia ustoichyvoho sbalansyrovannoho rozvytyia predpriatyia, *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii: elektronne naukove fakhove vydannia.*, vyp. 2, s. 356-362.

9. Pro transportno-ekspedytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 1.07.2004 r. № 1955-IV (v red. vid 01.01.2022), available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.

10. Reznik, N. P. Kharchevnikova, L. S. and Puhachova, V. R. (2021), Problemy ta perspektyvy rozvytku lohistychnoho sektoru v Ukraini, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Tom 6, № 4, c. 30-35.

11. Savych, O. P. (2016), Suchasni tendentsii i perspektyvy rozvytku hlobalnoho avtomobilnoho rynku, *Efektivna ekonomika*, № 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5178>.

12. Sobkevych, O. V. Shevchenko, A. V. Rusan, V. M. ta in. (2022), Antykryzova polityka v realnomu sektori ekonomiky Ukrainy: priorityetni napriamy i zavdannia, NISD, Kyiv, 72 s., available at: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep>.

13. Stadnyk, V. H. (2011), Tendentsii rozvytku mizhnarodnoho transportno-ekspedytsiinoho biznesu, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 6, T. 2, s. 297-300.

14. Ireland R., Cantens Th. and Yasui T. (2021), An Overview of Performance Measurement in Customs Administrations, *WCO Research Paper*, No. 13, available at:

<http://www.wcoomd.org/fr/topics/research/dia/17C6950D0AEF4B5B9D4E78683A36E4F9>.

15. Kryvoruchko O., Shynkarenko V. and Popova N. (2018), Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation, *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3), 472-476, available at: [https://www.researchgate.net/publication/329170422\\_Quality\\_Management\\_of\\_Transport\\_Services\\_Concept\\_System\\_Approach\\_Models\\_of\\_Implementation](https://www.researchgate.net/publication/329170422_Quality_Management_of_Transport_Services_Concept_System_Approach_Models_of_Implementation).

16. Lafkihi M., Pan S. and Ballot E. Freight Transportation Service Procurement: A literature review and future research opportunities in Omnichannel E-commerce, *Elsevier*, available at: <https://www.elsevier.com/about/policies/open-access-licenses/elsevier-user-license>.

17. Lobo M. and Pinho T. (2019), Lean tools applied in transport and logistics services,

*Frecuencia continua*, vol. 5, no. 1, available at: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/167/1671501014/html/>.

18. McKinnon A. (2015), Performance measurement in freight transport: Its contribution to the design, implementation and monitoring of public policy. *OECD*. Kuehne Logistics University. *Hamburg*, 23 p., available at: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/mckinnon.pdf>.

19. Premkumar P., Gopinath S. & Mateen A. (2021), Trends in third party logistics – the past, the present & the future, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 24:6, pp. 551-580.

*Стаття надійшла до редакції 11 квітня 2023 року*