

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 11, 2019 | 28.11.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.85](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.85)

УДК 330.35:339.5

*С. Л. Литвиненко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: 0000-0001-7185-1193*

*К. В. Банар,  
студентка, Національний авіаційний університет  
ORCID: 0000-0003-2973-0800*

*Ю. М. Попова,  
к. е. н., доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій  
ORCID: 0000-0002-5246-1349*

*В. В. Косюк,  
студент, Національний авіаційний університет  
ORCID: 0000-0002-2507-8184*

## **ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЕФЕКТУ ВІД ІНТЕГРУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ У ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК**

*Sergiy Lytvynenko  
Ph.D (Economics), Associate Professor,  
Department of Air International Economics, National Aviation University  
Kateryna Banar  
student, National Aviation University*

*Yuliia Popova  
Ph.D (Economics),  
Associate Professor of the Department of Business Logistics and Transportation Technologies,  
State University of Infrastructure and Technology  
Viacheslav Kosiuk  
student, National Aviation University*

### **EVALUATING MARKETING EFFECT OF DOMESTIC LOGISTIC OPERATORS' INTEGRATION INTO THE GLOBAL MARKET**

Стаття присвячена розробці концептуальних засад оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок. Було визначено загальні підходи щодо визначення можливостей та загроз при інтегруванні вітчизняних транспортно-логістичних компаній до світових ринків в умовах трансформаційних змін економіки. Проаналізовані основні наукові праці, які присвячені аналізу проблем розвитку вітчизняного ринку експедирування та логістики, а також роботи на ньому компаній-учасників. При аналізі глобального ринку експедирування та логістики виявлено, що має місце посилення дисбалансу між попитом і пропозицією, що особливо яскраво проявилось у секторі морських перевезень.

*Авторами шляхом опитування експертів проведено оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок за різними умовами та напрямками. Ключовими умовами, які сприятимуть інтегруванню логістичних компаній у глобальний ринок визначено наявність розгалуженої системи зв'язків для побудови якісних глобальних ланцюгів постачання та створення логістичних кластерів на території України та на території країн де забезпечуються основні ланцюги постачань експедитором. Так само проведено і оцінку маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних експедиторів у глобальний ринок за напрямками. Ключовим напрямком для забезпечення інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок визначено створення унікального продукту для клієнтів. Надалі визначено загальний маркетинговий ефект від інтегрування вітчизняних експедиторів у глобальний ринок щодо умов та напрямків.*

*The article is devoted to the development of conceptual bases for evaluating marketing effect of integrating domestic logistics operators into the global market. General approaches were determined to identify opportunities and threats when integrating domestic transportation and logistics companies into the world markets in the context of transformational changes in the economy. Basic research papers devoted to the analysis of domestic forwarding and logistics market development problems, as well as operation of participating companies were analyzed. An analysis of the global forwarding and logistics market allowed revealing that there is a growing imbalance between supply and demand, which is particularly evident in the sea transportation sector. Experts note that in general, Ukraine's transport system has a low level of development and integration of transport and logistics technologies, as well as multimodal transport facilities, which has a negative impact on its competitiveness and limits the output of Ukrainian products on the world transport market.*

*The authors conducted an expert survey to evaluate the marketing effect of integrating domestic logistic operators into the global market under different conditions. Key conditions facilitating integration of domestic logistic operators into the global market are the presence of an extensive system of links for the construction of quality global supply chains and the creation of logistics clusters in Ukraine and in the territory of countries where main supply chains are provided by the forwarder. The marketing effect of integrating domestic logistic operators into the global market by destinations was also evaluated. Creating a unique product for customers is a key focus for ensuring domestic forwarders' integration into the global market. As a result total marketing effect of integrating domestic logistic operators into the global market by terms and destinations was assessed. Overall, conducted evaluation made it possible to assess marketing effect of integrating domestic forwarders into the global market and to identify that creation of logistics clusters in Ukraine and in the territory of countries where main supply chains are provided by the logistics operator, and availability of an extensive system of linkages for designing high-quality global supply chains should be the key priorities.*

**Ключові слова:** маркетинговий ефект; логістичний оператор; глобальний ринок; інтегрування.

**Keywords:** marketing effect; logistics operator; global market; integration.

**Постановка проблеми.** Очевидним є те, що в умовах посилення глобалізації, інтернаціоналізації, конкуренції, технологічного розвитку жодна країна світу не може залишатися осторонь цих інтеграційних процесів. Проблема успішності інтегрування вітчизняних компаній до глобальних європейських та світових ринків актуальна як ніколи, оскільки нині і Україна активно інтегрується у європейські євроатлантичні структури, і вітчизні компанії відчувають загрози підвищення конкуренції із входженням провідних світових компаній на вітчизняний ринок. Ринок глобального експедирування та логістики стає надзвичайно важливим у цьому процесі, оскільки саме від того наскільки національні оператори є інноваційними залежить їх можливість щодо інтегрування до цього ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковими дослідженнями щодо визначення перспектив розвитку вітчизняного ринку експедирування та логістики, а також роботи на ньому компаній займалися такі

вітчизняні та зарубіжні науковці як: М. Н. Бідняк, І. В. Василенко, А. І. Воркут, Т. Ю. Габрієлова, М. Ю. Григорак, Т. М. Григорова, Л. Г. Зайончик, А. Г. Кальченко, В. Г. Коба, В. А. Кулик, С. Л. Литвиненко, А. М. Новікова, Т. В. Ревуцька, К. І. Плужніков та ін.

Слід відзначити значний внесок цих вчених у дослідження вітчизняного ринку експедирування та логістики, вирішення ними цілої низки надзвичайно актуальних, теоретично та практично значущих питань. Проте, в результаті аналізу не було виявлено наукових розробок стосовно обґрунтування розвитку вітчизняних логістичних операторів щодо їх інтегрування у глобальний ринок. Розробка нових підходів до інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок може служити дороговказом для вітчизняних компаній та дозволить не лише скласти конкуренцію провідним світовим транспортно-логістичним компаніям на вітчизняному ринку, але й з часом стати конкурентоспроможними на провідних світових регіональних ринках глобального експедирування та логістики.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Незважаючи на велику кількість наукових праць та аналітичного матеріалу відносно вирішення окремих завдань в рамках проблеми інтегрування вітчизняних логістичних операторів щодо їх інтегрування у глобальний ринок вона вивчена недостатньо. Потребує подальшого вивчення цілої низки завдань, зокрема щодо пошуку механізмів та інструментів процесу інтегрування, а також оцінювання різних ефектів від нього.

Метою статті є визначення засад щодо оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальна прибутковість ринку глобального експедирування та логістики продовжує неспинно зростати, хоча і з деякими застереженнями щодо правильності цього твердження. Спираючись на дослідження фірми “Transport Intelligence” (TI) [1] слід відзначити збільшення доходу на 2,1% та зростання обсягу на 2,0%. Модальна частка між авіаційними вантажними та морськими перевезеннями доларової вартості глобальної експедиції та логістики залишається досить значною у співвідношенні 52 до 48.

Проведений аналіз даних TI [1] щодо діяльності провідних 20 глобальних експедиторів та логістичних операторів дає можливість стверджувати, що має місце тиск ринку на фрахтові ставки, який спричинив зниження доходів. Отже, посилюється дисбаланс між попитом і пропозицією, що особливо яскраво проявилось у секторі морських перевезень.

Протягом 2017-2019 року Світова організація торгівлі (СОТ) прогнозувала зростання світового обсягу торгівлі на рівні 2,4-2,5%. Хоча заохочувальне зростання на 1,3% торгівлі, яке спостерігалось в 2016 році залишається значно нижчим, ніж прогнози зростання світового ВВП приблизно на 3%, що свідчить про те, як зростання торгівлі призвело до зростання ВВП.

Процеси глобалізації зумовлюють появу більшої кількості регіональних ланцюгів постачання. Перевагами регіональних ланцюгів постачання у відповідності до [1] визначено:

- суттєве скорочення відстаней доставки вантажів, яке призводить до загального зниження транспортних витрат логістичних операторів та перевізників;
- близькість до основного місця розташування значено спрощує процес управління (при цьому нівелюються деякі проблеми менеджменту, які мають місце через часові пояси, мови, культурні та ділові обмеження, а також стандарти роботи у різних регіонах світу);
- забезпечення кращого контролю за якістю продукції чи послуги через близькість до кінцевих постачальників;
- зменшення впливу показника швидкозростаючих ставок оплати праці робітників в умовах глобальних змін економіки;
- сприяння індивідуалізації властивостей продукту на локальних місцевих споживчих ринках;
- зниження ризиків ланцюгів постачання з огляду на меншу відстань, кількість кордонів, а також зменшення ризиків, особливо у пунктах стикування видів транспорту під час перевалки вантажів.

Як відзначають експерти TI у [1] це ні в якому разі не означає кінець світової торгівлі, ще з огляду на те, що понад 50% загального обсягу товарів, що продаються, походять від об'єднаних внутрішньорегіональних торгових потоків в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Європі та Північній Америці.

Незважаючи на величезний загальний обсяг ринку (понад 150 млрд. дол. США) із значним ростом (CAGR 4,1%), світовий сектор експедирування зазнає системних структурних змін, що виникають внаслідок глобалізації, в тому числі певну стійкість до вільної торгівлі та тенденцію до збільшення регіональних ланцюгів постачання. За межами провідної двадцятки глобальних постачальників, глобальна експедиція становить приблизно 57 млрд. дол. США на ринках для експедиторів та логістичних операторів усіх форм і розмірів. Для транспортно-логістичних компаній малого та середнього бізнесу притаманна оперативність, гнучкість та увага до обслуговування клієнтів, що будуть і надалі диференціювати їх від глобальних гігантів; в той час, як їхні активні моделі бізнесу, які процвітають на знаннях та мережах, залишаються ключовим джерелом конкурентних переваг [1].

Як було прогнозовано провідними економістами Інституту економіки та прогнозування НАН України на чолі із академіком НАНУ В.М. Гейцем, ще у 2014 році у [2], після набуття чинності угоди щодо зони вільної торгівлі із ЄС, з обох боків відбуватиметься взаємне відкриття для надання послуг та поставок товарів, що надасть нові перспективи та виступить значущим потенціалом для розвитку економічного і соціально-політичного становища України. Слід констатувати, що це дійсно дозволило вітчизняним виробникам та підприємствам отримати спрощений доступ до ринків країн ЄС, а імпортовані до України товари з Європи відповідно стали дешевшати через спрощення та скасування мита на ввезення продукції. Результатом цього вже стало покращення

економічної співпраці та взаємодії, що стимулює стабільний розвиток України. Але з іншої сторони, як і прогнозувалося, вітчизняним виробникам дуже важко адаптуватися до стандартів європейського виробництва та витримати конкуренцію з товарами на ринках ЄС, ще й з огляду на серйозні нетарифні обмеження, передусім квотування. Це значить, що вітчизняним компаніям необхідно якомога швидше оцінити переваги та загрози від інтеграції, розробити відповідні інструменти для адаптації до нових умов господарювання, передусім здійснивши комплекс модернізації власних виробництв, відносно до стандартів ЄС.

З іншого боку транспортна система України має низький рівень розвитку та інтеграції транспортно-логістичних технологій, а також об'єктів мультимодальних перевезень, що загалом негативно впливає на її конкурентоспроможність та обмежує вихід української продукції на загальносвітовий транспортний ринок. На сьогодні, витрати на транспортування становлять до 40% загальної вартості продукції. Мультимодальні та інтермодальні перевезення вантажів загалом в Україні становлять не більше 0,5% транспортного ринку, тоді як у провідних країнах світу цей показник становить 10–15%. Транспортна система України межує з Транс'європейською транспортною мережею (TEN-T), проте нині спостерігається низький рівень її інтегрованості та загальне суттєве технологічне відставання від TEN-T [3–10].

Повинно бути забезпечене підвищення ефективності внутрішніх логістичних операцій вантажного транспорту шляхом усунення наявних перешкод та вдосконалення відповідної інфраструктури, а також її поєднання з міжнародною та Транс'європейською транспортною мережею (TEN-T) [3–10].

Забезпечення підготовки та реалізації відповідної концепції та виконання програми розвитку мультимодальних перевезень та логістичних технологій передбачає [3]:

- загальне удосконалення нормативно-правової бази розвитку інтермодальних, мультимодальних перевезень, транспортної логістики та приведення її у відповідність до загальноєвропейської бази;
- пріоритетне забезпечення розвитку мультимодальних транспортних технологій та інфраструктурних комплексів з метою забезпечення якісної взаємодії різних видів транспорту;
- створення мережі мультимодальних транспортно-логістичних кластерів та базових логістичних центрів, «сухих портів», терміналів, а також спеціалізованих перевантажувальних комплексів.

Має бути забезпечено системне створення пасажирських та вантажно-логістичних інфраструктурних комплексів, як складової частини мультимодальних кластерів із залізничним, автомобільним, авіаційним та водним транспортом. Повинно бути забезпечено розбудову системи мультимодальних транспортно-логістичних кластерів та логістичних центрів на кордонах, в портах та аеропортах всередині країни, що забезпечить для України провідне місце у світовому рейтингу за індексом логістичної ефективності [3].

Повинно бути забезпечено гарантування доставки за принципом логістики «від дверей до дверей» та виконання «шести правил логістики» в ланцюгах поставок (необхідний товар, необхідної якості, в необхідній кількості доставлений у відповідний час у визначене місце з мінімальними витратами), а також спрощення відповідних формальностей та удосконалення технологічних систем обробки вантажів в логістичних терміналах, аеропортах та портах України [3].

Для максимізації використання транспортного потенціалу України необхідно створити клієнтоорієнтовану систему транспортного обслуговування та вжити заходів щодо забезпечення ефективної організації роботи транспортно-дорожнього комплексу країни, отримавши таким чином синергетичний ефект від ефективного поєднання потенціалу та можливостей усіх видів транспорту на основі партнерсько-конкурентних засад під час здійснення перевезень [3].

На рівні підприємства виникають інші завдання, які полягають у пошуку найбільш важливих складових успішності на транспортно-логістичних ринках. Світовий ринок глобального експедирування відзначається надзвичайно жорстокою конкуренцією, яка вимагає від його компаній-учасників максимальної концентрації для якнайповнішого задоволення вантажної клієнтури. Слід пам'ятати, що такі ринки, окрім високого рівня конкуренції, відзначаються стрімкою зміною загального ландшафту та номенклатури пропозиції компаній-учасників. Виграє конкурентну боротьбу за клієнта лише той логістичний оператор, який забезпечить повну надійність ланцюга доставки на всьому шляху слідування вантажу при дотриманні заданих часових термінів.

Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок за умовами наведена у табл. 1. Хоча всі із визначених складових умов, які сприяють інтегруванню вітчизняних експедиторів у глобальний ринок в тій чи іншій мірі важливі, проте логістичному оператору слід визначити саме ті, без реалізації яких він не зможе забезпечувати власну діяльність на сегменті світового ринку.

**Таблиця 1.**  
**Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок за умовами**

Складові умов, які сприяють інтегруванню вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок	Експерти, бальна оцінка				Середнє значення за оцінюванням експертів
	1	2	3	4	
1. Відповідність найкращим світовим практикам надійності ланцюга постачання	1,5	2,5	2	2	2
2. Досягнення світового визнання експедитором	1,5	1,5	1,5	1	1,375

3. Гарний імідж експедитора серед цільової клієнтури	1,5	1,5	1	1,5	1,375
4. Створення логістичних кластерів на території України та на території країн де забезпечуються основні ланцюги постачань логістичним оператором	3	3	3	2,5	2,875
5. Наявність розгалуженої системи зв'язків для побудови якісних глобальних ланцюгів постачання	3	3	3	2,5	2,875

Ключовими умовами, які сприятимуть інтегруванню вітчизняних експедиторів у глобальний ринок визначено наявність розгалуженої системи зв'язків для побудови якісних глобальних ланцюгів постачання та створення логістичних кластерів на території України та на території країн де забезпечуються основні ланцюги постачання експедитором. Значення цих показників експертами оцінено в середньому у 2,875 бали. Відповідно найменше значення, за оцінками експертів, мають фактори досягнення світового визнання експедитором та гарний імідж експедитора серед цільової клієнтури – по 1,375 бали.

Так само проведено і оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок за напрямками, що наведена у табл. 2. Ці напрямки, так само як і умови інтегрування є важливими, проте логістичний оператор, за умови обмеженості ресурсів, може реалізовувати лише частину з них, а отже слід визначити саме ті, без реалізації яких він також не зможе забезпечувати власну діяльність на сегменті світового ринку.

Ключовими напрямками для забезпечення інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок визначено: створення унікального продукту для клієнтів (3 бали); реалізація світових практик надійності ланцюга постачання у власну діяльність (2,5 бали); досягнення високого рівня дохідності експедитора (2 бали), тоді як використання передових методів навчання персоналу експедитора, а також створення та імплементація заходів щодо заохочення постійних клієнтів визначені експертами, як менш важливі (по 1,5 бали).

**Таблиця 2.**  
**Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок за напрямками**

Складові напрямків для забезпечення інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок (ваговий коефіцієнт)	Експерти, бальна оцінка				Середнє значення за оцінюванням експертів
	1	2	3	4	
1. Досягнення високого рівня дохідності логістичного оператора	1,5	2	2,5	2	2
2. Створення унікального продукту для клієнтів	3	2,5	3,5	3	3
3. Реалізація світових практик надійності ланцюга постачання у власну діяльність	2,5	2	3	2,5	2,5
4. Використання передових методів навчання персоналу експедитора	1,5	2	1	1,5	1,5
5. Створення та імплементація заходів щодо заохочення постійних клієнтів	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Далі визначаємо загальний маркетинговий ефект від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок за тими чи іншими умовами  $ME_i = \sqrt[5]{\prod_{i=1}^5 E_i} = \sqrt[5]{2 \times 1,375 \times 1,375 \times 2,875 \times 2,875} = 1,99$ .

Цей показник менший середнього значення за оцінюванням експертів за всіма показниками  $1,99 < 2,1$ , то ефект від нього не принесе додаткової вигоди експедитору за нинішніх умов.

Надалі визначаємо загальний маркетинговий ефект від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок що напрямків  $ME_j = \sqrt[5]{\prod_{j=1}^5 E_j} = \sqrt[5]{2 \times 3 \times 2,5 \times 1,5 \times 1,5} = 2,021$ . Цей показник більший

середнього значення за оцінюванням експертів за всіма показниками  $(2,021 > 2,1)$ , то даний ефект можна розглядати як додаткову вигоду для експедитора.

Загалом проведене оцінювання дало можливість оцінити маркетинговий ефект від інтегрування вітчизняних експедиторів у глобальний ринок та встановити, що ключовими пріоритетами має стати створення логістичних кластерів на території України та на території країн де забезпечуються основні ланцюги постачань логістичним оператором, наявність розгалуженої системи зв'язків для побудови якісних глобальних ланцюгів постачання,

необхідно забезпечити створення унікального, відмінного від конкурентів, продукту для клієнтів, а також реалізація світових практик надійності ланцюга постачання у власну діяльність.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на основі критичного аналізу наукових досліджень визначення перспектив розвитку вітчизняного ринку експедирування та логістики, а також роботи на ньому компаній визначено невирішену раніше частину проблеми, що полягала у відсутності механізмів та інструментів процесу інтегрування, а також оцінювання різних ефектів від нього. Спроба вирішити частину цих завдань була здійснена у цій науковій праці, а саме вона полягає визначенні засад щодо оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок.

Шляхом опитування експертів здійснена оцінка маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних експедиторів у глобальний ринок за різними умовами. Ключовими умовами, які сприятимуть інтегруванню вітчизняних експедиторів у глобальний ринок було визначено наявність розгалуженої системи зв'язків для побудови якісних глобальних ланцюгів постачання та створення логістичних кластерів на території України та на території країн де забезпечуються основні ланцюги постачань експедитором. Відповідно найменше значення, за оцінками експертів, мають фактори досягнення світового визнання експедитором та гарний імідж експедитора серед цільової клієнтури.

Так само оцінено маркетинговий ефект від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок за напрямками. Ключовим напрямком для забезпечення інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок визначено створення унікального продукту для клієнтів. Надалі визначено загальний маркетинговий ефект від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок щодо умов та напрямків. Створення та імплементація заходів щодо заохочення постійних клієнтів визначені експертами, як менш важливі.

### **Література.**

1. Global Forwarding. URL: <http://focusedcargonetwork.com/download/Focused-Whitepaper-Global-Freight-Forwarding.pdf> (дата звернення: 07.10.2019).
2. Оцінка впливу Угоди про асоціацію/ЗВТ між Україною та ЄС на економіку України: наукова доповідь URL: [http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2014/08/N\\_dop\\_Ostashko14.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2014/08/N_dop_Ostashko14.pdf) (дата звернення: 12.10.2019).
3. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. Офіційний Вісник України. 2018. № 52. С. 533.
4. Study on permitting and facilitating the preparation of TEN-T core network projects. Final report. URL: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/permitting\\_ten-t\\_final\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/permitting_ten-t_final_report.pdf) (дата звернення 04.10.2019 р).
5. About TEN-T. URL: [https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/about-ten-t\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/about-ten-t_en) (дата звернення 20.10.2018 р).
6. An EU that delivers Investments in smart, sustainable and safe mobility for jobs and growth. URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2018-eu-that-delivers.pdf> (дата звернення 05.10.2019 р).
7. Delivering TEN-T. URL: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/delivering\\_ten\\_t.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/delivering_ten_t.pdf) (дата звернення 09.10.2019 р).
8. Ex-post evaluation of the Trans-European Transport Network (TEN-T) programme 2007-2013. URL: [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/initiatives/ares-2018-1023988\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/initiatives/ares-2018-1023988_en) (дата звернення 20.10.2018 р).
9. 30 Priority Projects. URL: <https://ec.europa.eu/inea/ten-t/ten-t-projects/projects-by-priority-project> (дата звернення 06.10.2019 р).
10. TEN-T Projects. Statistics. URL: <https://ec.europa.eu/inea/en/ten-t/ten-t-projects/statistics> (дата звернення 07.10.2019 р).

### **References.**

1. Global Forwarding (2017), available at: <http://focusedcargonetwork.com/download/Focused-Whitepaper-Global-Freight-Forwarding.pdf> (Accessed 07 Oct 2019).
2. State Organization “Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine” (2014), “Assessment of the impact of the Association Agreement / FTA between Ukraine and the EU on the economy of Ukraine”, available at: [http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2014/08/N\\_dop\\_Ostashko14.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2014/08/N_dop_Ostashko14.pdf) (Accessed 12 Oct 2019).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), “Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the National Transport Strategy of Ukraine until 2030”, Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, vol. 52, p. 533.
4. Study on permitting and facilitating the preparation of TEN-T core network projects. Final report (2016), available at: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/permitting\\_ten-t\\_final\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/permitting_ten-t_final_report.pdf) (Accessed 4 Oct 2019).
5. About TEN-T (2017), available at: [https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/about-ten-t\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/about-ten-t_en) (Accessed 20 Oct 2018).
6. An EU that delivers Investments in smart, sustainable and safe mobility for jobs and growth (2018), available at: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2018-eu-that-delivers.pdf> (Accessed 5 Oct 2019).
7. Delivering TEN-T (2018), available at: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/delivering\\_ten\\_t.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/delivering_ten_t.pdf) (Accessed 20 Oct 2018).
8. Ex-post evaluation of the Trans-European Transport Network (TEN-T) programme 2007-2013 (2018), available at: [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/initiatives/ares-2018-1023988\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/initiatives/ares-2018-1023988_en) (Accessed 5 Oct 2019).

9. 30 Priority Projects (2011), available at: <https://ec.europa.eu/inea/ten-t/ten-t-projects/projects-by-priority-project> (Accessed 6 Oct 2019).

10. TEN-T Projects. Statistics (2014), available at: <https://ec.europa.eu/inea/en/ten-t/ten-t-projects/statistics> (Accessed 7 Oct 2019).

*Стаття надійшла до редакції 20.11.2019 р.*