

**Лебідь Є.М.**

Національний транспортний університет

**Лужанська Н.О.**

Національний транспортний університет

**Лебідь І.Г.**

Національний транспортний університет

## **ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОГО ЛАНЦЮГА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРИ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ**

*У статті зазначено, що потреби, які виникають у суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності при доставці товарів під час війни сприяли розробці логістичними посередниками альтернативних шляхів транспортування вантажів, що раніше обслуговувалися морськими портами України. З'ясовано, що експортери та імпортери товарів, які співпрацюють з контрагентами, територіальне розташування яких не дозволяє здійснювати доставку виключно автомобільним транспортом, стали потребувати послуг консалтингових та транспортно-експедиторських підприємств у розробці логістичних ланцюгів, здатних забезпечити оптимальні умови постачання товарів у змішаному сполученні.*

*Встановлено, що розробка проєктів логістичних ланцюгів передбачає урахування інтересів замовника та задоволення вимог, щодо технічного, технологічного та організаційного забезпечення усіх етапів постачання товару. Досліджено, що діяльність підприємств та організацій, що залучаються до доставки, пов'язана з ризиками, які матимуть вплив на кінцевий результат задоволеності замовника від отриманої послуги. Тому Акцентовано увагу на тому, що задача консалтингових та експедиторських підприємств полягає у попередньому дослідженні специфіки діяльності компанії окремої сфери діяльності, а вже потім прийнятті рішення про співпрацю з такого типу організацією, чи пошуками альтернативних рішень. Відповідно, зазначено, що наступним кроком є вибір серед функціонуючих на ринку підприємств, здатних надати необхідну послугу з мінімальними ризиками та забезпечити високий рівень сервісу за обґрунтовану вартість.*

*Визначено, що перед початком планування проєкту логістичного ланцюга замовники формують критерії ефективності, основними з яких є: вартість, тривалість, якість та надійність. Обґрунтовано, що залучення до доставки перевізників різних видів транспорту потребує урахування специфіки виконання основних та допоміжних процесів, а також ризиків, пов'язаних з їх діяльністю. У статті проаналізовано чотири типи логістичних ланцюгів, що можуть бути застосовані при імпорті товару в Україну у змішаному сполученні. Здійснено оцінку критеріїв ефективності за кожним з досліджуваних маршрутів, обґрунтовано ризики, що можуть виникати при виконанні зовнішньоторговельних операцій та умови прийняття управлінських рішень для забезпечення інтересів замовника та надання йому альтернатив для вибору.*

**Ключові слова:** консалтинг, логістичний посередник, логістичний ланцюг, зовнішньоторговельна операція, ризики, доставка товару, маршрут, критерії ефективності.

**Постановка проблеми.** Питання ефективної організації доставки товарів вважається одним з найактуальніших для всіх суб'єктів ринку транспортних послуг. Самостійно вантажовласникам досить складно врахувати всі деталі виконання основних та допоміжних процесів. Тому, з метою розробки проєктів логістичних ланцюгів, які забезпечують потреби замовників у доставці товарів з мінімальними витратами, все частіше почали залучати підприємства, що надають послуги з логістичного консалтингу.

Основною перевагою діяльності таких організацій є можливість розробки декількох альтернативних логістичних ланцюгів, ланками яких будуть різні підприємства, що за своїми функціональними можливостями та матеріально-технічним забезпеченням здатні забезпечити одиничну послугу або спектр послуг. Експерти з логістичного консалтингу у прийнятті рішень та діючи виключно в інтересах замовника, досліджують існуючу ситуацію на ринку транспортно-логістичних послуг, розробляють оптимальні марш-

рути перевезення, вивчають перелік необхідних організацій, здатних забезпечити доставку, вивчають їх репутацію та погоджують умови співпраці та вартість обслуговування. Ефективність роботи кожної з ланок логістичного ланцюга має прямий вплив на показники діяльності замовника та ризики, які можуть виникати в процесі доставки. Тому, враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники наявність альтернативних рішень при організації доставки товарів у міжнародному сполученні повинна задовольняти вимоги замовника щодо вартості, тривалості, якості та надійності функціонування логістичного ланцюга.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вигідне геополітичне розташування України сприяло розбудові об'єктів інфраструктури в транспортних вузлах та по всій території держави в зонах попиту на транспортно-логістичні послуги [1]. Оскільки, переважна більшість усіх об'єктів знаходиться у приватній власності, тому це формує між ними конкуренцію, що ґрунтується на якості та вартості обслуговування [2]. Питання впливу застосування різних видів транспорту до виконання перевезень вантажів завжди було актуальним для суб'єктів ринку транспортних послуг [3], відповідно, більша увага з боку держави і комерційних підприємств зосереджувалася на удосконаленні діяльності об'єктів інфраструктури у портах, аеропортах, залізничних вузлах, вантажних митних комплексах та пунктах пропуску [4]. Проте, з початком війни в Україні порти та аеропорти, а також комерційні об'єкти транспортно-логістичної інфраструктури припинили свою роботу, тому перед суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності постала потреба в пошуках нових шляхів доставки товарів від контрагентів

[5]. Формування логістичних ланцюгів, до структури яких, входять перевізники різних видів транспорту, митні органи та посередницькі підприємства, що надають супутні транспортно-логістичні і митно-брокерські послуги є ключовою потребою вітчизняного ринку [6-8]. Вибір підприємств та організацій, що є ланками логістичного ланцюга здійснюється за ключовими чинниками, які повинні відповідати запиту замовника [9]. Більшість існуючих досліджень присвячено функціонуванню логістичних ланцюгів, що передбачають виконання доставки автомобільним транспортом [10], проте, ринкові зміни потребують розширення можливостей пов'язаних з розробкою альтернативних шляхів доставки та забезпечення відповідного рівня якості і надійності процесу [11].

**Формулювання цілей статті.** При організації перевезення вантажів у змішаному сполученні виникає необхідність вибору оптимального способу доставки. Відповідно до характеру перевезення, а також матеріальних ресурсів, які необхідно залучити до його виконання, можуть брати участь логістичні підприємства різного профілю. До даного процесу можуть залучатися державні та приватні підприємства, що надають логістичні послуги або здійснюють функцію державного регулювання та контролю за переміщенням зовнішньоторговельних вантажів (табл. 1).

Відповідно, задачею транспортно-експедиторського або консалтингового підприємства є формування логістичного ланцюга, що буде відповідати вимогам замовника та сприяти виконанню доставки з найвищими показниками ефективності на всіх етапах. Кожен із замовників, при виборі логістичного ланцюга керується такими основними критеріями, як: вартість, тривалість, якість та надійність. При цьому діяльність організацій,

Таблиця 1

**Підприємства та установи, що залучаються до процесу доставки товарів у змішаному сполученні**

<b>Види підприємств</b>	<b>Основні функції</b>
Судноплавна лінія	Організація перевезення вантажів морем, видача різних типів контейнерів для розміщення вантажу
Портовий експедитор	Надання комплексу послуг з обробки контейнера в порту
Перевізник	Транспортування вантажу різними видами транспорту
Складський комплекс	Зберігання, розформування, консолідація вантажу. Перевантаження на різні види транспорту
Митні органи	Захист економічних інтересів держави
Митно-брокерські підприємства	Оформлення експортних/ імпорتنних/ транзитних декларацій та інших митних документів
Експедиторські підприємства	Взаємодія з окремими ланками логістичного ланцюга в межах зони їх відповідальності
Страхові підприємства	Страховання вантажів та транспортних засобів

що є ланками логістичного ланцюга пов'язана з ризиками, які можуть виникати при виконанні зовнішньоторговельної операції. Тому, важливим аспектом у розробці проектів доставки товарів є формування логістичного ланцюга з урахуванням критерію бажаності замовника та оцінки ризиків, пов'язаних з діяльністю кожного окремого підприємства, залученого до цього процесу.

За умови відсутності доступу до перевезення комерційних вантажів через порти України, логістичними посередниками розробляються маршрути, що прокладаються через порти іноземних держав. Запропоновано розглянути процес доставки з Китаю до України через порти Гданськ, Рига, Констанца за умови формування чотирьох типів логістичних ланцюгів, до структури яких будуть входити різні підприємства та організації.

**Виклад основного матеріалу.** У роботі приймаємо до уваги, що ланками логістичного ланцюга при виконанні міжнародних перевезень є вантажовідправники (ВВ), вантажоодержувачі (ВО), експедитори (Е), перевізники (залізничне сполучення – ЗП, автомобільні перевезення – АП, судноплавні лінії – СП), митно-брокерські підприємства (МБ), складські комплекси (С), пункти пропуску (ПП), митні агенції країн-призначення (МА), логістичні центри країн-призначення/вд-правлення (ЛЦ).

Розглянемо найбільш розповсюджені логістичні ланцюги, які застосовуються суб'єктами ринку транспортних послуг при доставці вантажу з порту.

Логістичний ланцюг першого типу є найскладнішим за кількістю ланок. У ньому залучена найбільша кількість підприємств. Після прибуття вантажу в порт призначення, експедитор оформлює необхідну документацію для вивозу контейнера з порту на склад для перевантаження. Після перевантаження в автотранспортний засіб, брокер оформлює транзитний документ і вантаж прямує до кордону країни призначення. Після проходження пункту пропуску, транспортний засіб прямує на термінал для розмитнення вантажу і надалі, після виконання митних формальностей доставляється вантажоодержувач (рис. 1).

Логістичний ланцюг другого типу передбачає виконання транспортно-експедиторського обслуговування в рамках одного підприємства. На його частину припадає виконання комплексу послуг з організації обробки контейнера, перевантаження та митні формальності в порту призначення (рис. 2).

Логістичний ланцюг третього типу передбачає виконання перевезення за допомогою залізничного сполучення. У цьому випадку, в якості організатора перевезення може виступати як окремий експедитор, так і деякі судноплавні лінії, що надають відповідну послугу. У такому випадку розглянемо другий варіант доставки вантажу до контейнерного термінала (КТ) у країні призначення (рис. 3).

Логістичний ланцюг четвертого типу передбачає вивіз контейнера безпосередньо до вантажоодержувач. У цьому випадку зникає потреба в складських підприємствах (рис. 4).



Рис. 1. Перший тип логістичного ланцюга



Рис. 2. Другий тип логістичного ланцюга



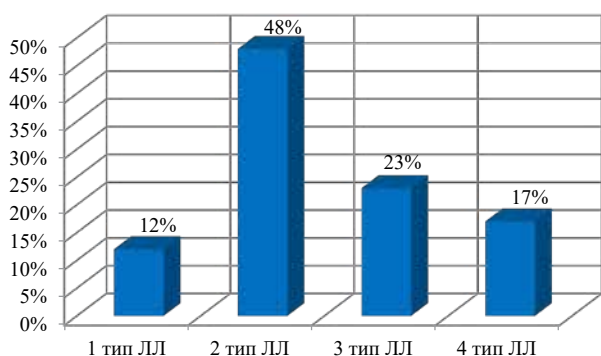
Рис. 3. Третій тип логістичного ланцюга



Рис. 4. Четвертий тип логістичного ланцюга

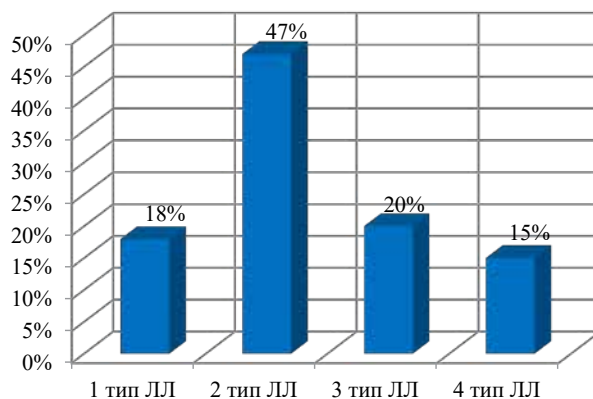
Розглянемо основні переваги та недоліки при організації перевезення за обраними чотирма логістичними ланцюгами (табл. 2).

Результати оцінки прийняття рішень про вибір типу логістичного ланцюга при перевезенні за маршрутом м. Гданськ – м. Київ розподіляється наступним чином: 12% респондентів обирають перший тип логістичного ланцюга; найбільша кількість опитаних обирають другий тип ЛЛ – 48%; 23% – третій тип ЛЛ; найменша кількість (17%) припадає на четвертий тип логістичного ланцюга (рис. 5).



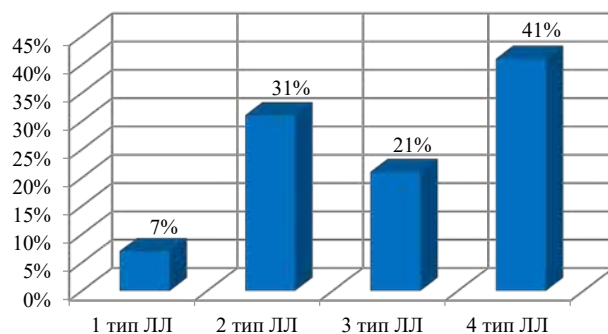
**Рис. 5.** Оцінка прийняття рішення про вибір типу логістичного ланцюга за маршрутом м. Гданськ (Польща) – м. Київ (Україна)

Результати щодо вибору типу логістичного ланцюга при перевезенні за маршрутом м. Рига – м. Київ наступні: 18% надають перевагу першому типу ЛЛ; найпоширенішим є другий тип ЛЛ, на його частку припадає 48%; 23% респондентів обирають третій тип логістичного ланцюга; та 17% припадає на четвертий тип ЛЛ (рис. 6).



**Рис. 6.** Оцінка прийняття рішення про вибір типу логістичного ланцюга за маршрутом м. Рига (Латвія) – м. Київ (Україна)

Результати щодо вибору логістичного ланцюга при перевезенні за маршрутом м. Констанца – м. Київ розподілилися наступним чином: 7% надають перевагу першому типу ЛЛ; 31% надає перевагу другому типу; 21% респондентів обирають третій тип логістичного ланцюга; і найбільше, 47% припадає на четвертий тип ЛЛ (рис. 7).



**Рис. 7.** Оцінка прийняття рішення про вибір типу логістичного ланцюга за маршрутом м. Констанца (Румунія) – м. Київ (Україна)

Таблиця 2

**Основні переваги та недоліки досліджуваних логістичних ланцюгів**

Тип ЛЛ	Переваги	Недоліки
Перший тип	– чітке розмежування функціональних обов'язків між усіма організаціями;	– витрати часу на рух інформаційного потоку; – затримки внаслідок відмінності підходів до оформлення документів та відсутності уніфікованих стандартів;
Другий тип	– більша погодженість дій внаслідок залучення меншої кількості ланок; – підвищення ефективності та швидкості організації процесу відправки вантажу з порту;	– витрати часу на оформлення документів за стандартами різних підприємств;
Третій тип	– менша вартість перевезення вантажу;	– можливі затримки часу при виконанні перевезення вантажу у залізничному сполученні, що може призвести до необхідності сплати додаткових коштів за простої контейнерного обладнання;
Четвертий тип	– залучення у доставку невеликої кількості ланок; – відсутність потреби у використанні складських підприємств, що збільшує безпеку цілісності вантажу.	– додаткові витрати на депозит контейнерного обладнання для вивозу з країни або оформлення страхування.

За критеріями вартості, тривалості, якості та надійності логістичного ланцюга при перевезенні різними маршрутами вибір експертів розподілився для різних типів ЛЛ наступним чином (рис. 8–10).

Опитування показали (рис. 8), що, обираючи перший тип логістичного ланцюга, найважливішим критерієм для експертів є вартість (71%), менш важливими є тривалість (18%), якість (8%) та надійність (3%). Другий тип ЛЛ схожий за перший. Найважливішим критерієм є вартість (41%), менш важливими є тривалість (29%), якість (18%) та надійність (12%). Найбільша група респондентів, що обрала третій тип логістичного ланцюга, також найважливішим критерієм обирає вартість (44%). Але при цьому майже третина опитаних обирає також надійність – 27%. На третьому місці по важливості обрано якість – 20%, найменш важливим є критерій тривалості – 9%.

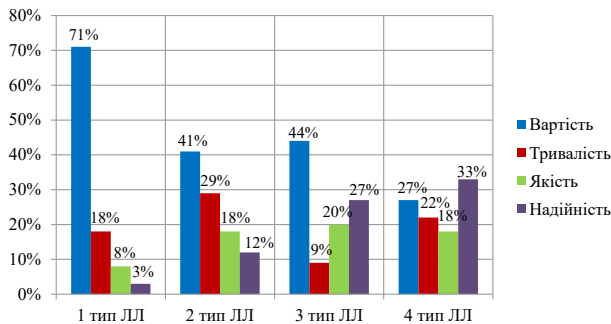


Рис. 8. Розподіл критеріїв ефективності при виборі маршруту перевезення м. Гданськ (Польща) – м. Київ (Україна)

Щодо останнього типу ЛЛ, більшість респондентів надає перевагу критерію надійності 33%, на другому місці вартість доставки (27%). Тривалість та якість доставки мають майже однакові значення – 22% та 18% відповідно.

Розглянемо результати опитування щодо розподілу критеріїв ефективності при перевезенні другим маршрутом (рис. 9). Вони показали, що, обираючи перший тип логістичного ланцюга, найважливішим критерієм для експертів є вартість (67%), менш важливими є тривалість (25%), якість (7%) та надійність (1%). Другий тип ЛЛ має такі показники: вартість – 46%, тривалість – 24%, якість – 20% та надійність – 10%. При третьому ЛЛ на першому місці по важливості обрано вартість – 47%, найменш важливим є критерій тривалості – 5%. Для експертів, що обрала четвертий тип логістичного ланцюга, найважливішим критерієм є його надійність – 36%, на другому місці по важливості

є якість – 24%. Менш важливими виявилися тривалість та якість – 19% та 24% відповідно.

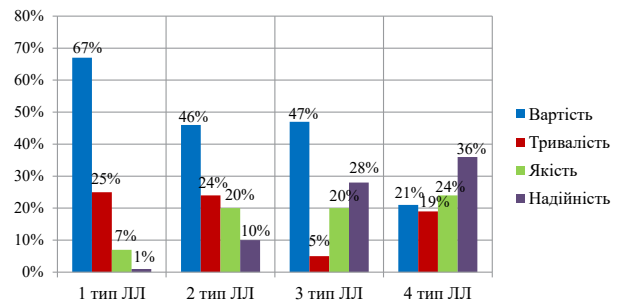


Рис. 9. Розподіл критеріїв ефективності при виборі маршруту перевезення м. Рига (Латвія) – м. Київ (Україна)

Розглянемо останні результати опитування за маршрутом м. Констанца – м. Київ. Опитування показали (рис. 10), що, обираючи перший тип ЛЛ, найважливішим критерієм для експертів є вартість (73%), менш важливими є тривалість (19%), якість (7%) та надійність (1%). Найбільша група респондентів, що обрала другий тип логістичного ланцюга, також найважливішим критерієм обирає вартість (36%). На другому місці тривалість доставки (29%). На третьому місці по важливості обрано якість – 20%, найменш важливим є критерій надійності – 15%. Респонденти, що обрала третій тип ЛЛ, також надають перевагу критерію вартості – 49%, на другому місці надійність – 24%. Для експертів, що обрала четвертий тип логістичного ланцюга, найважливішим критерієм є його надійність – 34%, на другому місці, по важливості, є якість обслуговування – 25%. Менш важливими виявилися тривалість та вартість – 19% та 22% відповідно.

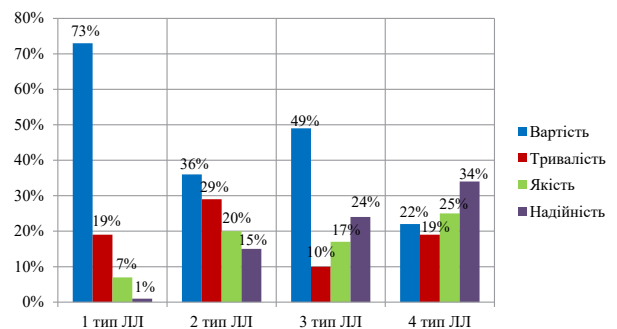


Рис. 10. Розподіл критеріїв ефективності при виборі маршруту перевезення м. Констанца (Румунія) – м. Київ (Україна)

Проведемо оцінку ризику, що виникає в діяльності суб'єктів ринку транспортних послуг, залучених як ланки логістичного ланцюга на маршруті м. Гданськ – м. Київ (табл. 3).

Таблиця 3

**Оцінка ризиків діяльності ланок логістичного ланцюга за маршрутом  
м. Гданськ (Польща) – м. Київ (Україна)**

Назва	1 тип ЛЛ	2 тип ЛЛ	3 тип ЛЛ	4 тип ЛЛ
Морський перевізник	0,2	0,2	0,3	0,4
Експедитор	0,6	0,5	0,3	0,3
Автомобільний перевізник	0,4	0,4		0,4
Склад	0,6	0,5		
Митниця країни відправлення	0,4	0,3	0,3	0,4
Залізничний транспорт			0,8	
Митниця країни призначення	0,5	0,5	0,5	0,5
Сума	2,7	2,4	2,2	2

Таблиця 4

**Оцінка ризиків діяльності ланок логістичного ланцюга  
за маршрутом м. Рига (Латвія) – м. Київ (Україна)**

Назва	1 тип ЛЛ	2 тип ЛЛ	3 тип ЛЛ	4 тип ЛЛ
Морський перевізник	0,2	0,2	0,3	0,4
Експедитор	0,7	0,6	0,5	0,4
Автомобільний перевізник	0,5	0,5		0,5
Склад	0,6	0,4		
Митниця країни відправлення	0,6	0,5	0,5	0,6
Залізничний транспорт			0,8	
Митниця країни призначення	0,5	0,5	0,5	0,5
Сума	3,1	2,7	2,6	2,4

Таблиця 5

**Оцінка ризиків діяльності ланок логістичного ланцюга  
за маршрутом м. Констанца (Румунія) – м. Київ (Україна)**

Назва	1 тип ЛЛ	2 тип ЛЛ	3 тип ЛЛ	4 тип ЛЛ
Морський перевізник	0,2	0,2	0,3	0,4
Експедитор	0,8	0,7	0,6	0,5
Автомобільний перевізник	0,6	0,6		0,6
Склад	0,7	0,5		
Митниця країни відправлення	0,7	0,6	0,6	0,7
Залізничний транспорт			0,8	
Митниця країни призначення	0,5	0,5	0,5	0,5
Сума	3,5	3,1	2,8	2,7

Таким чином, найменш ризикованим є доставка вантажу за четвертим типом логістичного ланцюга (показник 1,8), при якому контейнер доставляється безпосередньо до вантажоодержувача. На другому місці – третій тип (2,2), доставка залізницею. Третє та четверте місце зайняли відповідно другий (2,4) та перший (2,7) типи ЛЛ (табл. 4).

Як видно з таблиці, ризики при доставці з Латвії схожі за показниками при використанні маршруту доставки з вантажу з Гданську. Найменший показник ризику належить четвертому типу ЛЛ та становить 2,4. Друге місце посідає третій тип ЛЛ

з показником 2,6. Третє та четверте місце розділили другий та перший типи ЛЛ з показниками відповідно 2,7 та 3,1 один (табл. 5).

Таким чином, за пріоритетністю, ризики діяльності ланок ланцюгів при доставці за третім маршрутом схожі за попередні. Найменш ризикованим є четвертий тип ЛЛ з показником 2,7. Третій ЛЛ становить 2,8. Другий і перший ЛЛ відповідно становлять 3,1 та 3,5 одиниць.

**Висновки.** На основі опитування замовників сформовано оцінку прийняття рішень щодо вибору типу логістичного ланцюга. Розглянуто чотири альтернативних логістичних ланцюги доставки

товару у змішаному сполученні. Розподіл критеріїв ефективності при виборі маршруту показав, що для всіх трьох маршрутів, вибір першого, другого та третього логістичних ланцюгів базується на вартості доставки. Обираючи четвертий тип логістичного ланцюга, найважливішим критерієм для експертів є надійність, що досягається за рахунок

мінімізації участі великої кількості підприємств, задіяних при доставці.

Проведено оцінку ризиків, що можуть виникати у діяльності суб'єктів ринку транспортних послуг, залучених як ланки логістичного ланцюга. Результати для всіх маршрутів показали, що найменш ризикованими є вибір четвертого типу логістичного ланцюга.

#### Список літератури:

1. Інфраструктурне забезпечення розвитку транспортної системи регіону : монографія / Заблодська І. В. та ін. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2016. 193 с.
2. Кузьменко А.В. Аналіз оцінки рівня наявних об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури підприємства // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 484–490.
3. Очеретенко С.В., Дмитрієва К.С. Дослідження питання удосконалення системи доставки вантажів у міжнародному сполученні на автотранспортних підприємствах // Комунальне господарство міст. Серія: технічні науки та архітектура. 2018. Вип. 140. С. 76–80.
4. Методологія формування транспортно-митної інфраструктури в Україні: монографія / Пасічник А. М. та ін. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 168 с.
5. Воркут Т.А., Білоног О.Є. Методичні основи формування стратегічного портфеля проєктів систем перевезень в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом // Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2012. Вип. 9. С. 15–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2012\\_9\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_5).
6. Luzhanska N. Impact of the Cargo Customs Complex Efficiency on the Supply Chain Reliability // Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics. 2020. № 1 (5). P. 96–102. DOI: <http://dx.doi.org/10.14254/jstdl.2020.5-1.9>
7. Luzhanska N. Simulation and optimization of freight customs complexes based on queueing systems // Transport systems and transportation technologies. 2020. № 19. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.15802/tstt2020/208693>
8. Pasichnyk A., Mallnow V., Kutyrev V. Customs restricted facilities within the logistics transport and customs complex // Customs Scientific Journal CUSTOMS. 2017. Vol. 7. № 2. P. 31–53.
9. Pasichnyk A., Vitruh I., Kutyrev V. Factors that influence the formation of the transport-logistics networks // Systemy i srodki transportu samohodowego. Politechnika Rzeszowska. 2013. P. 517–526.
10. Mazurenko A., Kudriashov A., Lebid I., Luzhanska N., Kravchenya I., Pitsyk M. Development of a simulation model of a cargo customs complex operation as a link of a logistic supply chain // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies: Control processes. 2021. Vol. 5, No. 3 (113). 19–29. doi: 10.15587/1729-4061.2021.242915
11. Dai B., Nu Y., Xie X., Li J. Interactions of Traceability and Reliability Optimization in a Competitive Supply Chain with Product Recall // European Journal of Operational Research. 2021. № 290 (1). P. 116–131. Doi: 10.1016/J.Ejor.2020.08.003

#### **Lebid Ie.M., Luzhanska N.O., Lebid I.H. RATIONALE FOR THE CHOICE OF A LOGISTIC CHAIN TO ENSURE THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN INTERNATIONAL TRANSPORTATION**

*The article states that the needs arising in entities of foreign economic activity in the delivery of goods in wartime necessitated the development by logistics intermediaries of alternative routes of transporting goods that used to be served by the seaports of Ukraine. It was found that exporters and importers of goods cooperating with contractors whose location makes it impossible for them to rely solely on truck shipment spark the demand for services of consulting and freight forwarding companies developing logistics chains capable of providing optimal conditions for the supply of goods in mixed traffic.*

*It was found that the development of logistics chain projects involves taking into account the interests of the customer and meeting the requirements for technical, technological and organizational support for all stages of product delivery. It has been studied that the activities of enterprises and organizations involved in delivery are associated with risks that will have an impact on the resulting customer satisfaction with the service received. Emphasis is placed on the fact that the task of consulting and freight forwarding companies is to conduct preliminary research on the hallmark of industry-specific enterprises' activities, before deciding on cooperation with this type of organizations or searching for alternative solutions. Accordingly, it is indicated that the next step is a choice among enterprises operating in the market of the ones capable of providing the necessary service at minimum risk and with the best price/quality ratio.*

*It was determined that before planning a logistics chain project, the customers sets out efficiency criteria, the main of which are cost, time, quality and reliability. It is justified that involvement in the delivery of carriers*

*of various types of transport requires taking into account the specifics of the main and secondary processes, as well as risks associated with their activities. The article analyzes four types of logistics chains that can be used when importing goods to Ukraine in mixed traffic. The authors evaluate efficiency criteria for each of the researched routes and explain risks that may arise in foreign trade operations and the conditions for making management decisions to promote the interests of the customer and to provide them with alternative solutions.*

**Key words:** consulting, logistics intermediary, logistics chain, foreign trade operation, risks, delivery of goods, route, efficiency criterion.