

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.43>

УДК 656.07:005.21:658.7

І. В. Федотова,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,

Харківській національний автомобільно-дорожній університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

Н. А. Бочарова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Харківській національний автомобільно-дорожній університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>

П. С. Нечепуренко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Харківській національний автомобільно-дорожній університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8142-7267>

М. Г. Лугінець,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Харківській національний автомобільно-дорожній університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8427-5410>

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ РІВНЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АТП

I. Fedotova,

*Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
Kharkiv National Automobile and Highway University*

N. Bocharova,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Kharkiv National Automobile and Highway University*

P. Nechepurenko,

*Postgraduate Student (Third Level of Higher Education),
Kharkiv National Automobile and Highway University*

M. Luginets,

*Bachelor Student (First Level of Higher Education),
Kharkiv National Automobile and Highway University*

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR ASSESSING THE LEVEL OF LOGISTICS SERVICE FOR MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE CONSUMERS

У статті обґрунтовано методичні підходи до оцінки рівня логістичного обслуговування споживачів автотранспортного підприємства (АТП) як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності, стабільності та гнучкості логістичної системи в умовах невизначеності. Враховуючи виклики сьогодення – воєнний стан, порушення ланцюгів постачання, зміни клієнтських очікувань – акцент зроблено на аналізі сервісної складової логістики. Підвищення рівня обслуговування сприяє зростанню лояльності споживачів, зниженню витрат і зміцненню позицій підприємства на ринку.

У роботі проаналізовано наукові підходи до оцінки логістичного сервісу, зокрема моделі SERVQUAL, GAP, SCOR, DEA, QFD та методи

нечіткої логіки. Встановлено, що більшість із них орієнтовані переважно на якісні оцінки або частково враховують функціональні параметри.

Удосконалені методичні основи кількісної оцінки рівня логістичного обслуговування споживачів транспортних послуг на основі аналізу обов'язкових (операційних) та ціннісно-орієнтованих (диференціюючих) показників, які формують конкурентну пропозицію підприємства відповідно до очікувань клієнтів. Розроблено алгоритм оцінки рівня логістичного обслуговування з використанням радарної діаграми (метод RADAR) для візуалізації параметрів та виявлення відхилень від еталонів. Запропоновано діагностичну матрицю для сегментації споживачів за рівнем функціональної та ціннісної якості сервісу. Виділено чотири типи клієнтів: стратегічно лояльні, перспективні, функціонально задоволені та клієнти з ризиком втрати. Це дозволяє адаптувати логістичну стратегію, мінімізувати втрати та підвищити ефективність взаємодії.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування методики на підприємствах різного типу – вантажних, пасажирських, логістичних. Вона дає змогу не лише оцінити стан сервісу, а й моніторити його зміни, планувати вдосконалення, оптимізувати ресурси та покращувати внутрішні процеси. Методика особливо корисна для компаній, що прагнуть реалізувати клієнтоцентричну модель управління й досягти сервісної переваги в умовах конкуренції.

This article substantiates methodological approaches to assessing the level of logistics service provided to consumers by motor transport enterprises (MTEs), emphasizing its role as a strategic resource for strengthening competitiveness, stability, and adaptability of logistics systems in uncertain environments. Given current challenges – including wartime disruptions, supply chain instability, and shifting customer expectations – special attention is paid to analyzing the service component of logistics. Improving service levels enhances customer loyalty, reduces costs, and strengthens market positions.

The study reviews key scientific approaches to logistics service evaluation, including SERVQUAL, GAP, SCOR, DEA, QFD models, and fuzzy logic methods. Most existing methods primarily focus on qualitative service perception or only partially incorporate operational metrics. Improved methodological foundations for the quantitative assessment of the level of logistics service provided to consumers of transport services, based on the analysis of essential (operational) and value-oriented (differentiating) indicators that shape the company's competitive offer in line with customer expectations.

A step-by-step evaluation algorithm is developed using the RADAR method (spider diagram), which visualizes performance parameters and identifies deviations from benchmarks. Additionally, a diagnostic matrix is proposed to segment consumers by levels of functional and value-based service quality. Four client types are identified: strategically loyal, high-potential, functionally satisfied without emotional engagement, and at-risk clients. This classification supports tailored logistics strategies, reduces customer attrition, and improves interaction efficiency. The practical significance of the proposed method lies in its flexible application across different types of enterprises – including freight, passenger, and logistics operators. It allows not only for the assessment of the current service state but also for ongoing monitoring, planning of improvement actions, resource optimization, and enhancement of internal business processes. The methodology is especially relevant for companies aiming to implement a customer-centric management model and achieve service-based differentiation in competitive environments.

Ключові слова: *логістичне обслуговування, автотранспортне підприємство, якість сервісу, метод RADAR, діагностична матриця, ключові показники, ціннісно-орієнтовані показники.*

Keywords: *logistics service, motor transport enterprise, service quality, RADAR method, diagnostic matrix, key indicators, value-oriented indicators.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Оцінка рівня логістичного обслуговування автотранспортних підприємств (АТП) є критично важливою складовою забезпечення їх конкурентоспроможності, оптимізації витрат і підвищення якості надання послуг. Особливої актуальності це питання набуває в умовах зростаючої ринкової конкуренції, невизначеності зовнішнього середовища та трансформаційних викликів, спричинених воєнними реаліями в Україні. Визначення рівня логістичного обслуговування дозволяє виявити слабкі місця у взаємодії із споживачами, скоригувати управлінські рішення та забезпечити адаптивність логістичних процесів до змін попиту.

Існуючі методичні підходи до оцінювання рівня логістичного сервісу в АТП базуються на використанні як якісних (експертна оцінка, анкетування клієнтів), так і кількісних (показники своєчасності доставки, коефіцієнти обслуговування, тривалість виконання логістичних операцій) параметрів. Однак їхня методологічна уніфікація й подальша стандартизація залишаються предметом активних наукових дискусій, з огляду на специфіку функціонування підприємств різного масштабу, сегментації споживачів і логістичної інфраструктури. У даному дослідженні здійснюється аналіз ключових наукових публікацій, присвячених проблематиці оцінювання логістичного обслуговування, з особливою увагою до концептуальних і прикладних моделей, розроблених провідними вітчизняними та зарубіжними авторами. Такий підхід дозволяє визначити науково обґрунтовану методичну базу для подальшої розробки ефективних інструментів управління логістичним сервісом в АТП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якість логістичного обслуговування в сучасних наукових дослідженнях розглядається як багатовимірне поняття, що охоплює технічні, організаційні та емоційно-поведінкові аспекти взаємодії зі споживачем. Згідно з підходом Крістофера М. [1], логістичний сервіс є системою взаємопов'язаних процесів,

спрямованих на задоволення споживчих очікувань через доступність, точність, гнучкість і якість комунікацій.

Широко застосовується модель SERVQUAL (Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L.) [2, 3], яка базується на порівнянні очікувань і сприйняття споживачів. У логістиці її адаптовано в дослідженнях Бінстока Д. Р. [4], Рафеле К. [5] і Менцера Д. Т. [6], які доповнили модель параметрами своєчасності, точності доставки та гнучкості ланцюгів постачання. Комплексний підхід запропоновано також Бакі Б. [7] – шляхом інтеграції моделей Канго та QFD для пріоритезації логістичних характеристик за значущістю для клієнтів.

Системний підхід до оцінки логістичних процесів базується на KPI: час доставки, повнота виконання замовлень, витрати та завантаження транспорту, що відображено в роботах Боверсокса Д. Дж., Клосса Д. Дж. і Купера М. Б. [8]. Для багатофакторного аналізу ефективності логістичних систем, зокрема в АТП, широко застосовується метод DEA [9, 10].

Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference) [11] є універсальним інструментом для формалізованої оцінки логістики на всіх етапах ланцюга постачання – від планування до повернення продукції. Альтернативно, GAP-модель Зейтгамла [12] дозволяє виявити розриви між очікуваннями й реальним рівнем сервісу, хоча її практичне застосування ускладнюється через високий рівень суб'єктивності.

Вітчизняні автори (Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. [13-15]) акцентують увагу на споживчому сприйнятті логістичного сервісу, а також розробляють підходи до побудови інтегрального показника якості обслуговування [16, 17]. Окландер М.А. [18] пропонує систему оцінювання за критеріями своєчасності, повноти, збереження вантажу та економічності.

У дослідженні Сумця О.М. [19] запропоновано багатофакторну оцінку на основі критеріїв доступності, функціональності та корисності. Застосування нечіткої логіки для врахування невизначеності та ризиків у логістиці обґрунтовано Кілібардою С. [20] і адаптовано українськими

дослідниками [21]. Інструментарій QFD, DEA та fuzzy logic надає змогу комплексно охоплювати як об'єктивні, так і суб'єктивні параметри сервісу.

Серед спрощених підходів заслуговує на увагу модель Ковбатюка М.В. [22], що передбачає оцінку відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів залежно від етапу їх розвитку.

Отже, існуючі підходи охоплюють переважно якісний вимір логістичного обслуговування. Натомість кількісна оцінка рівня обслуговування із подальшим впровадженням управлінських рішень залишається недостатньо розробленою. Це обумовлює потребу у формуванні цілісної методики, яка б поєднувала переваги різних концепцій і дозволяла адаптувати оцінку до умов автотранспортних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Враховуючи високий рівень динаміки ринку логістичних послуг, потребу у підвищенні клієнтоорієнтованості та адаптації до умов невизначеності, ціллю даної статті є розробка методичних основ комплексної оцінки рівня логістичного обслуговування споживачів автотранспортних підприємств (АТП). Це передбачає аналіз існуючих підходів до вимірювання рівня логістичного сервісу, виокремлення ключових та диференціюючих параметрів обслуговування, а також формалізацію оцінювання за допомогою інструментів кількісного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом можна побачити, що дані питання достатньо висвітлені у роботах вчених, але, нажаль, невирішеним залишається питання щодо розроблення поетапного підходу щодо оцінки рівня логістичного обслуговування. Широка номенклатура логістичних послуг і значний діапазон, в якому може змінюватися їх якість, вплив послуг на конкурентоспроможність фірми і величину витрат, а також ряд інших факторів підкреслюють необхідність для АТП мати точно визначену стратегію в області логістичного обслуговування споживачів. Розглянемо послідовність дій, які дозволяють сформувати систему логістичного обслуговування (рисунок 1).

Сегментація споживчого ринку може здійснюватися за географічними, поведінковими або сервісно-орієнтованими критеріями. Визначення релевантних для споживачів послуг, їх пріоритезація та встановлення відповідних стандартів можливе шляхом застосування соціологічних опитувань та аналізу споживчих очікувань.

Оцінювання рівня логістичного обслуговування здебільшого проводиться за фактичними результатами, наприклад, часткою поставок, здійснених у визначений строк.

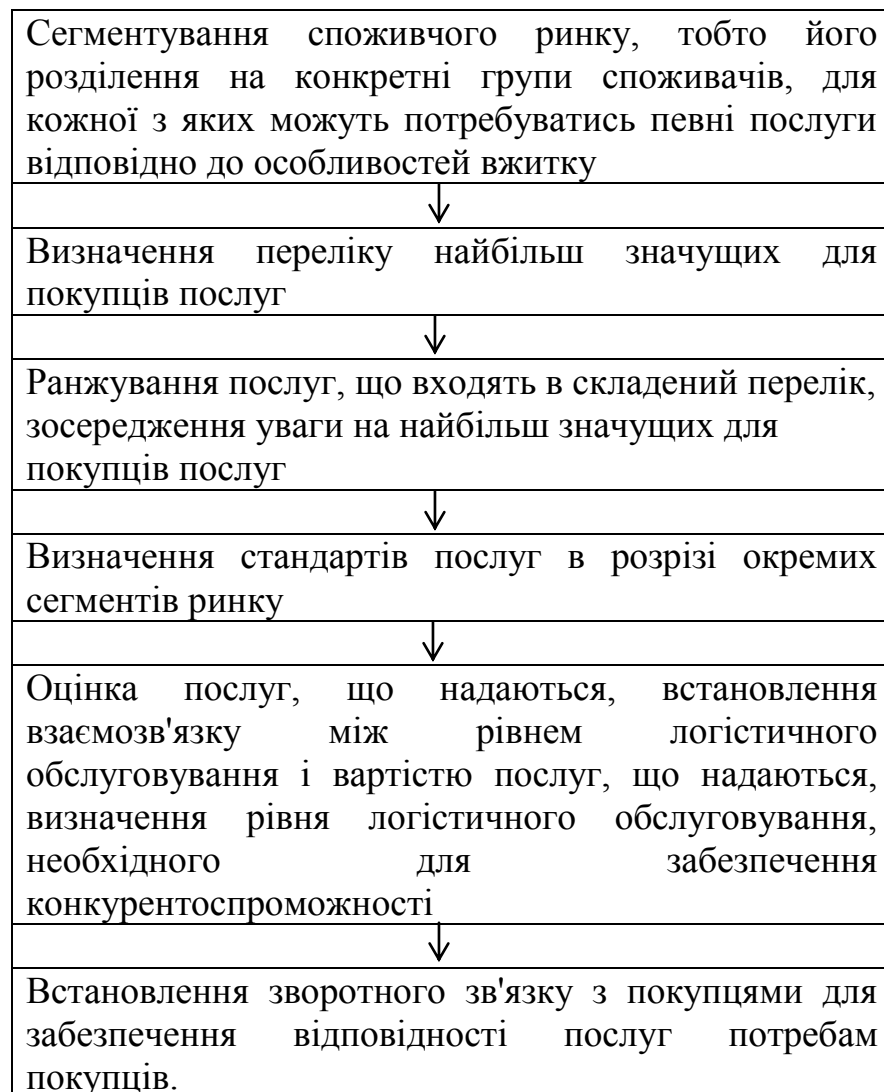


Рис. 1. Формування системи логістичного обслуговування

Джерело: Розроблено авторами.

З метою ефективного розподілу ресурсів компанії фокусуються на наданні саме тих послуг, які є критично важливими для цільових сегментів споживачів.

Рівень логістичного обслуговування визначається ступенем відповідності між очікуваннями споживачів та фактичними характеристиками сервісу. Суб'єктивність оцінювання зумовлює необхідність стандартизованих параметрів якості послуг, серед яких: відчутність (матеріальне середовище надання послуг), надійність (дотримання термінів та умов поставки), відповідальність (готовність до надання допомоги), компетентність (фаховість персоналу), доступність (зручність контактування з компанією), безпека (довіра до збереження товару), ввічливість (етичність поведінки персоналу), взаєморозуміння (орієнтація на потреби клієнта).

Для системної оцінки логістичного сервісу доцільно формалізувати очікування споживачів у вигляді чітких показників. Відхилення від встановлених нормативів слугуватиме індикатором зниження якості обслуговування.

У класичній моделі логістичного обслуговування, запропонованій Д. Бауерсоком [23], виділяються три рівні:

- очікуваний рівень (expected service) – мінімальний, який споживач вважає самоочевидним;
- бажаний рівень (desired service) – рівень, який відповідає очікуванням і задовольняє потреби;
- несподіваний (непередбачуваний) сервіс (unanticipated service) – сервіс, що приємно дивує і перевищує очікування.

Такий підхід є концептуально важливим, але він не зовсім придатний для побудови прикладної аналітичної моделі, у межах якої необхідно порівнювати показники не за рівнями якості, а за типом їх функціонального призначення.

У зв'язку з цим запропоновано модифіковану структуру показників, згрупованих за двома напрямками (див. рисунок 2):

- 1) обов'язкові (ключові) показники логістичного обслуговування – ті, що забезпечують виконання базових функцій логістики, відповідають

мінімальним очікуванням споживача і є критично необхідними для підтримання операційної ефективності;

2) ціннісно-орієнтовані (диференціюючі) показники – ті, що мають високий ступінь клієнтоорієнтованості, створюють додану вартість для споживача та можуть бути інструментом стратегічного позиціонування компанії.

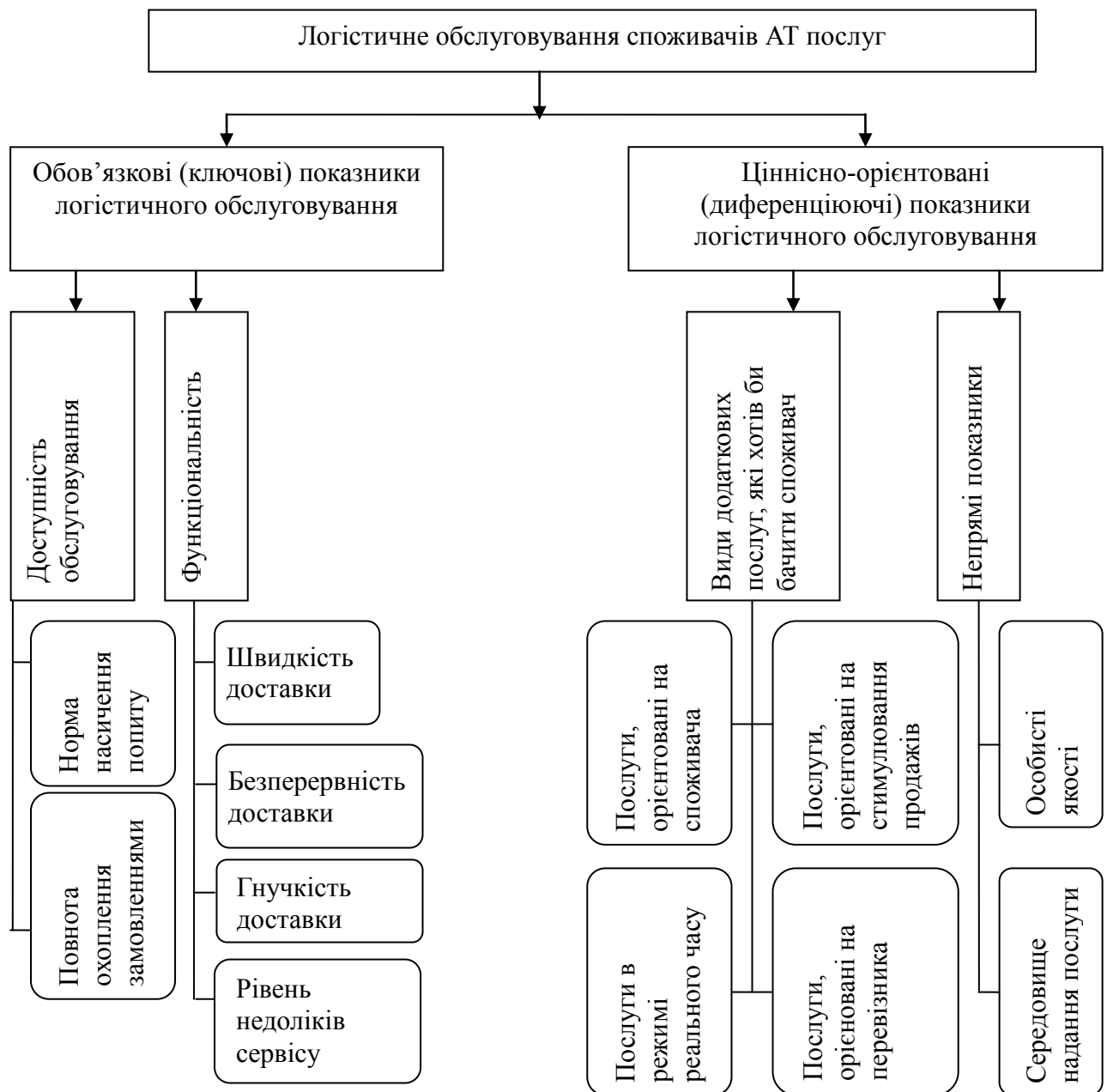


Рис. 2. Модель системи оцінювання логістичного обслуговування АТП

Джерело: Розроблено авторами.

Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточну ефективність логістичної системи, а й виявити джерела конкурентної переваги. Ключові показники – це ті, що забезпечують базове функціонування логістики та задовольняють мінімальні очікування споживача, тобто є критично необхідними з операційної точки зору. Натомість ціннісно-орієнтовані показники мають стратегічне значення: вони відображають здатність компанії адаптувати сервіс під специфічні потреби клієнтів, підвищують лояльність і формують диференціацію на ринку. Саме такий поділ дозволяє оцінити сервіс не лише з позиції "норматив/відхилення", а й як інструмент побудови цінності для клієнта в умовах зростаючої конкуренції.

У запропонованій моделі логістичного обслуговування виділяються два блоки показників: ключові (операційні), що забезпечують базовий рівень сервісу, та ціннісно-орієнтовані (диференціюючі), які формують додаткову конкурентну перевагу. Ключові показники – це ті, що забезпечують базове функціонування логістики та задовольняють мінімальні очікування споживача, тобто є критично необхідними з операційної точки зору. Натомість ціннісно-орієнтовані показники мають стратегічне значення: вони відображають здатність компанії адаптувати сервіс під специфічні потреби клієнтів, підвищують лояльність і формують диференціацію на ринку. Саме такий поділ дозволяє оцінити сервіс не лише з позиції "норматив/відхилення", а й як інструмент побудови цінності для клієнта в умовах зростаючої конкуренції. Ці групи охоплюють чотири ключові напрями – доступність, функціональність, надійність і додаткові послуги.

Доступність визначається як готовність постачальника задовольнити запит споживача в потрібному місці й у потрібний час. Вона безпосередньо пов'язана з політикою управління страховими запасами та здатністю оптимізувати логістичні витрати без втрати якості обслуговування. Чим більше прагнення уникнути нестачі, тим вищі вимоги до обсягів запасів, що, в свою чергу, потребує точного планування та інтегрованого управління логістичними ресурсами. Фактично, доступність визначається двома параметрами: здатністю насичувати попит та повнотою виконання замовлень.

Якщо перший показує, наскільки фактична пропозиція відповідає запитам ринку, то другий – як часто підприємство здатне виконати повне замовлення без втрат. Функціональність логістики – це її спроможність дотримуватись встановлених строків і забезпечувати стабільність сервісу. Основну увагу тут приділяють швидкості виконання замовлення, його безперервності, гнучкості та здатності до компенсації збоїв. Важливо не лише доставити продукцію швидко, а й забезпечити сталу якість у часі. Гнучкість системи дозволяє адаптувати логістичні процеси під змінні умови попиту, не порушуючи внутрішньої цілісності. У свою чергу, здатність реагувати на збої та мінімізувати їх наслідки є критичним чинником підтримання цільового рівня обслуговування. Надійність логістичного обслуговування формується на основі інтегральної оцінки доступності та функціональності. Вона відображає якість логістичної системи в цілому – її здатність стабільно досягати заданого рівня сервісу. Без точної оцінки попередніх параметрів визначити надійність логістики неможливо.

Додаткові послуги мають диференціюючий характер і формують споживчу цінність логістичного обслуговування. Залежно від змісту та функціонального призначення їх можна умовно поділити на чотири групи. До першої належать послуги, орієнтовані на споживача: вони забезпечують гнучкість і додаткові можливості в розподілі продукції завдяки використанню логістичних посередників, а також супроводжуються такими операціями, як експедирування вантажів або їх належне документальне оформлення. В умовах дестабілізації постачальних ланцюгів, зумовленої воєнними діями, така гнучкість набуває критичного значення – зростає потреба в адаптивних рішеннях, які дозволяють швидко змінювати маршрути, точки доставки чи партнерів. Друга група охоплює послуги, спрямовані на стимулювання продажів, що включає спеціальні презентації, пряму розсилку, додаткову інформаційну підтримку, здатну впливати на поведінку кінцевого споживача. В умовах загального зниження купівельної спроможності та зміни споживчих пріоритетів ці заходи мають на меті не лише просування продукту, а й підтримку довіри до компанії та її соціальної відповідальності. Третю групу

становлять послуги, орієнтовані на перевізника, які сприяють забезпеченню та підтримці діяльності транспортних підприємств завдяки формуванню відповідного асортименту логістичних рішень. У післякризовий період відновлення транспортної інфраструктури й мобілізація наявних ресурсів вимагають оперативного реагування та високого рівня сервісної підтримки перевізників. Четверту групу формують послуги в режимі реального часу – це цифрові сервіси, які дозволяють споживачеві оперативно отримувати інформацію про стан замовлення, маршрут або терміни доставки. В умовах високої нестабільності та ризиків ці сервіси не лише підвищують прозорість і передбачуваність процесу, а й знижують рівень невизначеності для клієнтів, що є критично важливим у періоди турбулентності.

Суттєвий вплив на сприйняття додаткового сервісу також мають непрямі чинники – особисті якості персоналу (зокрема ввічливість і компетентність) та середовище надання послуги, включно з інтер'єром, візуальним оформленням простору та зовнішнім виглядом працівників. У ситуаціях стресу, спричиненого тривалими кризовими явищами, саме ці фактори можуть відігравати вирішальну роль у збереженні довіри клієнтів.

Як зазначалося вище, особливу увагу слід приділяти потребам ключових клієнтів і їхнім вимогам до якості обслуговування. Підвищення рівня логістичного обслуговування сприяє зростанню обсягів перевезень, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз показників логістичного обслуговування може здійснюватися як у межах підприємства в цілому, так і за окремими видами послуг, маршрутами чи клієнтськими сегментами. Водночас для повноцінного управління обслуговуванням потрібен не лише аналіз, а й чіткий інструментарій оцінки.

З огляду на недостатню розробленість методичних підходів до оцінювання логістичного обслуговування на підприємствах автомобільного транспорту, у межах цього дослідження запропоновано алгоритм оцінки рівня логістичного обслуговування, поданий на рисунку 3. На рисунку 3 є умовні позначення: $ЛО_{max}$ - найбільше значення рівня логістичного обслуговування споживача; m - кількість досліджуваних споживачів.

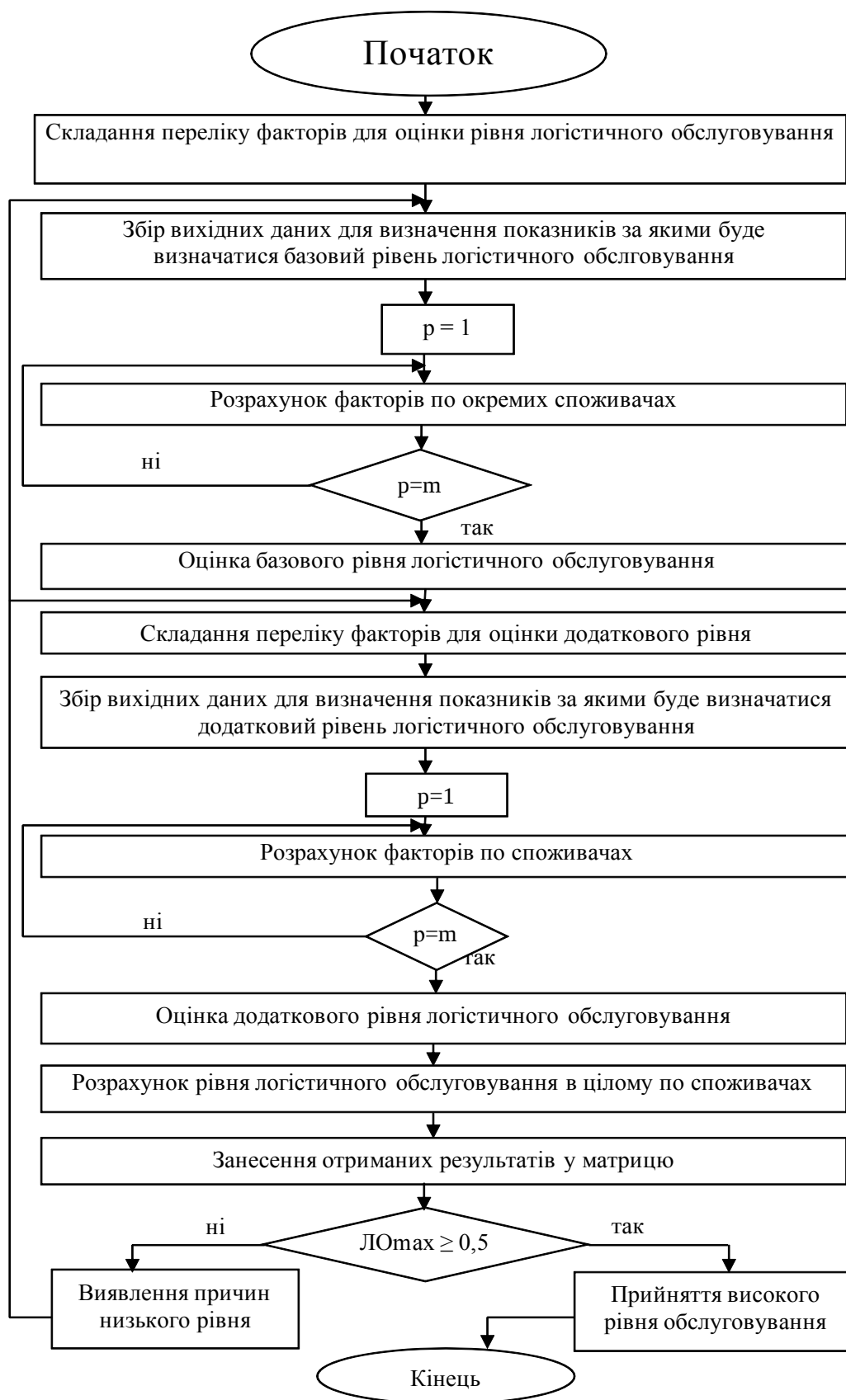


Рис. 3. Алгоритм оцінювання рівня логістичного обслуговування споживачів

Джерело: Розроблено авторами.

Особливістю даного алгоритму є з'являється те, що з його допомогою представляється можливим не тільки не лише планувати-планувати набір заходів для кожного конкретного клієнта, але й критерійно оцінювати ефективність проведених дій і відповідним чином коректувати всю подальшу дальшу роботу.

Оцінювання рівня логістичного обслуговування має проводитися регулярно, щонайменше раз на рік. Для цього необхідно порівнювати показники функціонального та ціннісного рівнів. Дані щодо функціонального рівня зазвичай доступні в базах даних і можуть аналізуватись у будь-який момент для кожного споживача. Натомість оцінювати ціннісний рівень індивідуально та системно складно, тому доцільно здійснювати таку оцінку посегментно.

У сучасних умовах ринку, де споживач має вибір, а конкуренція зростає, важливо не лише задовольняти базові потреби, а й розуміти цінність кожного клієнта для підприємства. Визнаючи, що клієнти різні за важливістю, можна ефективніше спрямовувати ресурси на утримання та розвиток найцінніших з них. Такий підхід підвищує якість логістичного обслуговування та сприяє сталому зростанню транспортного підприємства.

Оцінювання рівня логістичного обслуговування доцільно здійснювати за методом RADARA, що передбачає графічне представлення результатів у вигляді «павутини» показників. Метод зручний для роботи з великою кількістю параметрів, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, проводити порівняння, прогнозування та контроль. Візуальна форма дає змогу одразу оцінити, які показники потребують покращення. Усі параметри мають бути нормовані відносно еталону (у даному випадку – 1), а віддалення від центру відповідає вищому рівню показника.

Після побудови розраховується інтегральний показник K по наступній формулі:

$$K = S_p/S, \quad (1)$$

де S_p – площа радара, кв. см

S – загальна площа круга, кв.см.

Площа RADARA розраховується по наступній формулі:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha \cdot \sum \alpha_i \cdot b_i , \quad (2)$$

де α_i , b_i - довжина двох суміжних оцінних ліній;

α - кут між двома оцінними лініями ($\alpha = 360/n$);

n - число індивідуальних оцінних параметрів.

Загальна площа круга розраховується по наступній формулі:

$$S = \pi r^2 , \quad (3)$$

де r - радіус оцінного круга, см.

Для побудови діаграми типу RADAR спочатку обираються відповідні обов'язкові (ключові) та ціннісно-орієнтовані (диференціюючі) показники логістичного обслуговування. Оскільки ці групи мають різну природу – перша забезпечує виконання базових логістичних функцій, а друга створює додаткову цінність для споживача – їх доцільно аналізувати окремо.

Метод RADAR дозволяє інтегрувати численні параметри в єдину візуальну модель, яка дає змогу оцінити як загальний рівень обслуговування кожного клієнта, так і виявити, які саме показники потребують покращення. Побудова окремих діаграм для кожної групи показників забезпечує глибший і структурований аналіз.

Наступним етапом є побудова діагностичної матриці оцінки рівня логістичного обслуговування (рисунок 4). Вона формується на основі двох осей: по горизонталі – рівень за обов'язковими (ключовими) показниками, по вертикалі – рівень за ціннісно-орієнтованими (диференціюючими). Такий підхід дозволяє сегментувати споживачів за рівнем обслуговування та виявити пріоритетні напрями покращення.

Рівень ціннісно-орієнтованого логістичного обслуговування (ЦЛО)			Споживачі		Рівень обов'язкового логістичного обслуговування (ОЛО)					
					1	2	3	4	5	n
					Низький рівень 0<БЛО<0,5			Високий рівень 0,5<БЛО<1		
			1	Високий рівень 0,5<ДЛО<1						
2		3				1				
3										
4	Низький рівень 0<ДЛО<0,5									
5			4			2				
n										

Рис. 4. Матриця діагностики рівня логістичного обслуговування споживачів підприємства

Джерело: Розроблено авторами.

Використання діагностичної матриці для оцінки рівня логістичного обслуговування є обґрунтованим як з аналітичної, так і з управлінської точки зору. Передусім вона дозволяє поєднати два ключові виміри оцінки – операційну ефективність (що відображається через обов'язкові показники логістичного обслуговування) та клієнтоорієнтовану цінність (через ціннісно-орієнтовані, або диференціюючі показники). У результаті формується єдина просторово-графічна модель, що дозволяє візуалізувати як загальний рівень логістичного обслуговування, так і баланс між його функціональною необхідністю та цінністю для споживача.

Інтерпретація зон діагностичної матриці рівня логістичного обслуговування:

1 - Сектор стратегічної лояльності

Високі значення як обов'язкових (від 0,5 до 1,0), так і ціннісно-орієнтованих (від 0,5 до 1,0) показників логістичного обслуговування. Ця зона є найсприятливішою для підприємства: вона об'єднує найбільш лояльних, задоволених і стійких клієнтів, які не лише цінують якість

обслуговування, а й менш чутливі до впливу конкурентів. Вони є основою стабільного попиту та довгострокового партнерства.

2 - Сектор прихильності з потенціалом

Високий рівень ціннісно-орієнтованих показників (від 0,5 до 1,0) при низькому рівні обов'язкових (від 0 до 0,5). Клієнти цієї групи вже позитивно сприймають унікальні або персоналізовані аспекти сервісу, але не отримують достатнього рівня базового функціонального обслуговування. Це свідчить про можливість швидкого зростання, якщо буде покращено операційний компонент.

3 - Сектор функціональної переваги без емоційного зв'язку

Високі обов'язкові показники (від 0,5 до 1,0), але низькі ціннісно-орієнтовані (від 0 до 0,5). Незважаючи на належну операційну якість, ці клієнти не відчують унікальності сервісу, не мають емоційної прив'язаності до компанії. У таких випадках доцільно впроваджувати елементи персоналізації, додаткові сервіси, або програми лояльності для посилення утримання.

4 - Сектор критичних втрат

Низькі значення як обов'язкових, так і ціннісно-орієнтованих показників (обидва – від 0 до 0,5). Це зона найбільшого ризику: клієнти незадоволені сервісом в цілому, мають слабку взаємодію з підприємством і можуть легко перейти до конкурентів. Тут або впроваджуються комплексні зміни, або відбувається переоцінка доцільності подальшої співпраці.

Кожен сектор матриці відповідає певному поєднанню базового та ціннісного рівнів логістичного обслуговування. Це дає змогу розробляти індивідуальні стратегії взаємодії з клієнтами – від базового підтримуючого обслуговування до розширених персоналізованих сервісів.

Матриця забезпечує сегментацію клієнтів, що спрощує ухвалення рішень щодо визначення пріоритетних груп для обслуговування та інвестування ресурсів, виявлення зон для поліпшення (в операційному або ціннісному вимірі), адаптації стандартів обслуговування під різні клієнтські сегменти.

За допомогою діагностичної матриці всі споживачі розподіляються за чотирима ключовими областями (рисунок 4), що дозволяє швидко оцінити їхній статус та потенціал для розвитку взаємин.

Завдяки персоналізованому аналізу, наприклад:

- клієнти з високим базовим, але низьким ціннісним рівнем потребують підвищення сервісної гнучкості;
- клієнти з низькими значеннями по обох групах можуть стати об'єктами для оптимізації або переоцінки доцільності співпраці.

Такий підхід дозволяє не лише класифікувати клієнтів, а й формувати адаптивні стратегії логістичного обслуговування відповідно до їхнього поточного положення в системі координат "операційна ефективність – клієнтська цінність". Матриця виступає не лише інструментом оцінки, а й платформою для стратегічного планування, що підтримує побудову адаптивної та клієнтоцентричної системи логістичного обслуговування.

Висновки. Таким чином, були розроблені методичні основи кількісної оцінки рівня логістичного обслуговування споживачів транспортних послуг на основі аналізу обов'язкових (операційних) та ціннісно-орієнтованих (диференціюючих) показників. Для цього запропоновано використання поєднання методу RADAR (радарної діаграми) – для візуалізації та порівняння значень окремих параметрів – і діагностичної матриці – для сегментації клієнтів та прийняття управлінських рішень щодо адаптації логістичних стратегій під потреби конкретних груп споживачів. Застосування цієї методики дозволяє комплексно оцінити як базовий функціональний рівень обслуговування, так і його диференціюючі аспекти, що формують клієнтську лояльність і конкурентні переваги підприємства.

Література

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. Financial Times/Prentice Hall, 1998.
2. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. T. 49, № 4. C. 41-50.
3. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. T. 64, № 1. C. 12-40.
4. Bienstock C.C., Mentzer J.T., Bird M.M. Measuring physical distribution service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. T. 25, № 1. C. 31-44.
5. Rafele C. Logistic service measurement: a reference framework. *J Manuf Technol Manag*. 2004. T. 15, № 3. C. 280-290.
6. Mentzer J.T., Flint D.J., Kent J.L. Developing a logistics service quality scale. *J Bus Logist*. 1999. T. 20, № 1. C. 9-32.
7. Baki B., Sahin Basfirinci C., Murat A.R.I., Cilingir Z. An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services. *Asia Pac J Mark Logistics*. 2009. T. 21, № 1. C. 106-126.
8. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. Supply Chain Logistics Management. 5-е изд. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
9. Lee P.F., Lam W.S., Lam W.H. Performance Evaluation of the Efficiency of Logistics Companies with Data Envelopment Analysis Model. *Mathematics*. 2023. T. 11, № 3. 718.
10. Thanassoulis E. Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis: A Foundation Text with Integrated Software. Springer, 2001. 281 p.
11. Supply Chain Operations Reference Model SCOR. Version 12.0. APICS – The Association for Supply Chain Management, 2017. URL:

<https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2>

12. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Expectations and Perceptions. New York: The Free Press, 1990. 336 p.

13. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Споживча оцінка якості транспортно-логістичного обслуговування. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 115–127. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.115

14. Криворучко О., Попова Н. Оцінювання якості транспортно-логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 91–109.

15. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.160>

16. Загурський О.М. Підходи щодо вимірювання показників оцінки логістичного сервісу в ланцюгах постачань. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282711>

17. Загурський О.М. Показники оцінки логістичного обслуговування клієнтів. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали 20-ї наук.-практ. міжнар. конф. (6–7 червня 2024 р., м. Харків)*. Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 114–117.

18. Окландер М.А. Логістика. К.: ЦУЛ, 2008. 346 с.

19. Сумець О.М. Оцінка рівня логістичного обслуговування споживачів продукції виробничих підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 181-189.

20. Kilibarda M., Andrejić M., Popović V. Research in logistics service quality: a systematic literature review. *Transport*. 2020. Т. 35, № 2. С. 224-235.

21. Kolodizieva T., Zhelezniakova E., Melnykova K., Pysmak V., Kolodiziev O. Assessment of logistics service quality based on the application of fuzzy methods modeling. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Т. 20, № 3. С. 552-576.
22. Ковбатюк М.В. Визначення рівня логістичного обслуговування в морських портах. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 2. С. 88–93.
23. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistical Management*. New York: The McGraw, 1996. 502 p.

References

1. Christopher, M. (1998), *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service*, Financial Times/Prentice Hall, London, UK.
2. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, pp. 41–50.
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12–40.
4. Bienstock, C.C., Mentzer, J.T. and Bird, M.M. (1997), “Measuring physical distribution service quality”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 1, pp. 31–44.
5. Rafele, C. (2004), “Logistic service measurement: A reference framework”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 15, no. 3, pp. 280–290.
6. Mentzer, J.T., Flint, D.J. and Kent, J.L. (1999), “Developing a logistics service quality scale”, *Journal of Business Logistics*, vol. 20, no. 1, pp. 9–32.
7. Baki, B., Sahin Basfirinci, C., Ari, M.R. and Cilingir, Z. (2009), “An application of integrating SERVQUAL and Kano’s model into QFD for logistics

services”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 21, no. 1, pp. 106–126.

8. Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Cooper, M.B. (2019), *Supply chain logistics management*, 5th ed., McGraw-Hill Education, New York, USA.

9. Lee, P.F., Lam, W.S. and Lam, W.H. (2023), “Performance evaluation of the efficiency of logistics companies with data envelopment analysis model”, *Mathematics*, vol. 11, no. 3, pp. 718, available at: <https://doi.org/10.3390/math11030718> (Accessed 15 June 2025).

10. Thanassoulis, E. (2001), *Introduction to the theory and application of data envelopment analysis: A foundation text with integrated software*, Springer, New York, USA.

11. APICS (2017), “Supply Chain Operations Reference Model (SCOR), Version 12.0”, available at: <https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf> (Accessed 15 June 2025).

12. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), *Delivering quality service: Balancing customer expectations and perceptions*, The Free Press, New York, USA.

13. Kryvoruchko, O.M. and Ovcharenko, A.H. (2019), “Consumer assessment of the quality of transport and logistics services”, *Ekonomika Transportnoho Kompleksu*, no. 34, pp. 115–127, available at: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.115> (Accessed 15 June 2025).

14. Kryvoruchko, O. and Popova, N. (2018), “Assessment of the quality of transport and logistics services for consumers”, *Ekonomika Transportnoho Kompleksu*, no. 31, pp. 91–109.

15. Ovcharenko, A.H. (2020), “Evaluation of logistics service quality for consumers”, *Ekonomika Transportnoho Kompleksu*, no. 35, available at: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.160> (Accessed 15 June 2025).

16. Zahurskyi, O.M. (2022), “Approaches to measuring logistics service indicators in supply chains”, *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti*, no.

78–79, available at: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282711> (Accessed 15 June 2025).

17. Zahurskyi, O.M. (2024), “Indicators of customer logistics service assessment”, *International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics: Proceedings of the 20th scientific and practical international conference*, UkrDUZT, Kharkiv, Ukraine, pp. 114–117.

18. Oklander, M.A. (2008), *Logistyka [Logistics]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.

19. Sumets, O.M. (2016), “Evaluation of the logistics service level for industrial enterprises’ consumers”, *Visnyk KhNTUSG imeni Petra Vasylenka*, no. 172, pp. 181–189.

20. Kilibarda, M., Andrejić, M. and Popović, V. (2020), “Research in logistics service quality: A systematic literature review”, *Transport*, vol. 35, no. 2, pp. 224–235.

21. Kolodizieva, T., Zhelezniakova, E., Melnykova, K., Pysmak, V. and Kolodiziev, O. (2022), “Assessment of logistics service quality based on the application of fuzzy methods modeling”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 20, no. 3, pp. 552–576.

22. Kovbatiuk, M.V. (2013), “Determining the level of logistics service in seaports”, *Water Transport*, no. 2, pp. 88–93.

23. Bowersox, D.J. and Closs, D.J. (1996), *Logistical management*, McGraw-Hill, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2025 р.