

Решетняк Богдан Олегович

аспірант,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0318-4579>

СЕГМЕНТНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ PL-ОПЕРАТОРІВ

У статті здійснено аналіз сегментної структури глобального ринку логістичних послуг за моделями PL-операторів. Поглиблено проведено аналіз сегменту 4PL -операторів. Розкрито сутність 4PL логістичного аутсорсингу, що включає стратегічне управління логістичними процесами на всіх етапах ланцюга постачання та координацію діяльності 3PL-компаній, що надають послуги транспортування, збереження й постачання. Визначено, що розвиток сегменту 4PL операторів є реакцією на потребу бізнесу в комплексних рішеннях, а не лише виявом технологічної еволюції. Окреслено глобальні перспективи переходу до 5PL-моделі логістичного аутсорсингу, що базується на цифровізації, фулфілменті та екосистемному підході. Встановлено, що в Україні ринок логістичних послуг загалом та сегмент 4PL зокрема перебувають на етапі становлення та потребують інституціоналізації.

Ключові слова: сегментний аналіз, ринок PL-операторів, логістичний аутсорсинг, фулфілмент, ланцюг постачання, AI, блокчейн, «зелена логістика».

Bohdan Reshetniak

PhD student,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

SEGMENTAL ANALYSIS OF THE PL-OPERATOR MARKET

The article presents a segmentation analysis of the logistics services market based on PL-operator models, with a particular focus on the 4PL segment. Fourth-Party Logistics (4PL) operators are defined as strategic managers of clients' logistics processes, coordinating the activities of 3PL providers, transport companies, warehouses, and suppliers. The study emphasizes that the evolution of 4PL is driven not solely by technological advancement but by the growing demand for integrated logistics solutions. The transition to 5PL is discussed as a response to digital transformation, fulfillment technologies, and ecosystem-based approaches. The paper highlights the increasing role of outsourcing in enhancing business competitiveness and customer satisfaction. It also explores the emergence of fulfillment services in Ukraine, noting their integration within 3PL and 4PL frameworks rather than serving as a standalone basis for 5PL development. The research concludes that the Ukrainian 4PL market is in its formative stage, lacking the institutional clarity seen in industrialized countries. However, it holds potential to become a dominant model in the national logistics sector. The article argues that the development of 4PL standards in Ukraine could significantly improve the competitiveness of domestic logistics services and stimulate industrial growth. Furthermore, the study identifies key trends such as decarbonization and green technologies, which, while essential to 5PL–7PL standards globally, are considered inherent business principles by Ukrainian operators. The mid-term outlook for logistics in Ukraine is thus closely tied to the expansion and strategic structuring of the 4PL segment. The analysis also reveals that each subsequent PL model (5PL, 6PL, etc.) emerges primarily in response to external market conditions rather than internal technological evolution. This insight underscores the importance of macroeconomic stability for the successful implementation of advanced logistics models. Additionally, the study highlights the role of strategic management and marketing in shaping the competitiveness of logistics operators in saturated markets.

Keywords: segmentation analysis, PL-operator market, logistics outsourcing, fulfillment, supply chain, AI, blockchain, green logistics.

Постановка проблеми. Аутсорсинг логістики стороннім постачальникам послуг логістики стає все більшою тенденцією для компаній, які прагнуть покращити обслуговування клієнтів і підвищити власну конкурентоспроможність не тільки і не стільки з рахунок скорочення часу доставки, скільки за рахунок смарт підходу до максимального задоволення всього комплексу споживчих очікувань клієнта.

Вибір відповідного та конкурентоспроможного постачальника логістичних послуг став більш важливим, оскільки поява нових технологій Індустрії 4.0, зокрема штучного інтелекту та адаптивного управління дозволяє в режимі реального часу змінювати логістичні процеси, що не можливо в умовах 3PL та суттєво ускладнюється навіть в моделі 4PL [20]. Сучасний тренд неоднорідної сегментної структури



ринку логістичних послуг обумовлений технологічною трансформацією бізнес-моделей PL-операторів та їх власним конкурентним розвитком, а також потребами споживачів в поглибленні логістичного аутсорсингу більшості ланок в ланцюгу постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи сучасну структуру та тенденції зміни сегментів ринку логістичних послуг за різними моделями PL операторів, вчені відмічають поступовий перехід від моделей 3-4PL до більш комплексних рішень, що озброєні технологіями Індустрії 4.0.

Wang J.-J., Wang M.-M., Liu F. підкреслюють, що аутсорсинг логістики стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності компаній [20]. Дж. Еммонс аналізує тренди зеленого переходу в логістиці на прикладі логістичної компанії Amazon, яка функціонує на рівні 3PL, але для успішної конкуренції потребує переходу до 6PL [12]. Gui P., Na S. на прикладі Східної Азії доводять, що перехід до 5PL і вище є доцільним лише за умов сталого економічного зростання, тобто розвиток PL-концепцій залежить від макроекономічних факторів, а не лише від технологічної еволюції [13].

І. І. Шкорина розглядає логістичну інфраструктуру в умовах глобалізації як таку, що розвивається у інституціональних та неінституціональних формах [10]. Н.А. Гринчак стверджує, що єдиного універсального набору логістичних послуг не існує, а різноманіття класифікацій пояснюється динамічним розвитком ринку, де обсяг і типи послуг постійно змінюються [3].

О.В. Решетнікова, В.І. Даниленко, Т.В. Боровик пропонують суб'єктний підхід до аналізу ринку PL-операторів – крізь призму менеджменту, а не класичного ринкового аналізу, наголошують при цьому на необхідності ідентифікації сегменту 4PL-операторів [8]. О. Кубліцька, О.І. Шалева акцентують увагу на трансформації PL-концепцій як способі пошуку нових конкурентних переваг логістичними операторами в умовах насичення ринку [5;11].

Дослідження Л. Бовш, І. Комарніцького, К. Приходько, Гірної О.Б, Кобилюх О.Я., Кукоби О.В., Хмолук М.В. присвячені проблемам розвитку фулфілменту як нового для українського бізнесу логістичного напрямку, що включається до переліку послуг 3-4PL операторів [2; 4; 6].

Метою статті є аналіз сегментної структури глобального ринку PL-операторів, виокремлення відмін, специфіки технологій, бізнес-моделей та переліку послуг PL-операторів кожного сегменту, а також визначення можливостей часткового або комплексного аутсорсингу усіх ланок ланцюга постачання компаній-споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток ринку логістичних послуг напрям пов'язаний із двома важливими концепціями побудови бізнес-процесів: спеціалізацією та аутсорсингом. Саме поширення аутсорсингу спричинило різке зрос-

тання бізнес-активності та диверсифікацію у діяльності логістичних компаній. Фактично делегування послуг із транспортування вантажів третім – окрім постачальника та споживача – особам і спричинило появу диференціації PL-операторів за відповідним ступенем спеціалізації процесів з логістики. PL ранжування, що означає «party logistics», вказує не тільки на кількість сторін-учасників процесу доставки вантажу, але і на рівень інклюзивності кожного із них в бізнес-процеси та бізнес-модель замовника відповідних послуг. З огляду на мету статті основний інтерес фокусується на розвитку ринку 4PL-оператор (Fourth-Party Logistics).

Сутність саме 4PL-операторів полягає в тому, що вони виконують функції стратегічного управління всіма логістичними процесами клієнта, включаючи координацію роботи 3PL-операторів, транспортних компаній, складів і постачальників. Тобто 4PL-оператори забезпечують комплексне пакетне управління не тільки процесів доставки вантажів, але і всього комплексу логістики, включаючи навіть дослідження споживчих уподобань, а також тенденцій розвитку ринку послуг доставки. 4PL-оператори виступають своєрідним провайдером у забезпеченні ланцюгів постачання не тільки готової продукції від виробника до споживача, але і здатні забезпечити комплекс послуг із забезпечення всіх логістичних потреб конкретного суб'єкту господарювання.

Насправді сучасний етап розвитку ринку логістичних послуг відбувається настільки швидко і настільки диверсифіковано, що концепція “party logistics” розвивається вбираючи у себе всі новітні технології ведення бізнесу та організації бізнес-процесів. Це стосується так званої «зеленої економіки», і технології блок-чейну, і широкого застосування AI технологій і навіть штучного інтелекту в процесі побудови логістичних ланцюгів та створення нових прогресивних технологій доставки, заснованих на постійному, в режимі реального часу, аналізі масиву даних споживчих уподобань.

Логістична інфраструктура в глобалізаційних умовах розвивається у двох формах: інституціональній та неінституціональній. Перша передбачає наявність міжнародних угод між партнерами каналів логістичних мереж стосовно засобів транспорту, розташування складських баз та використання інформаційної системи, що надає їй юридичний статус. У свою чергу, неінституціональна форма обмежується лише погодженням часу доставки продукції, проте використання інфраструктури партнерами відбувається за їхніми власними критеріями [10]. Тобто дослідник акцентує увагу на тому, що розвиток логістичних послуг відбувається в умовах інтенсифікації вантажообігу за умови надзвичайно щільної конкуренції суб'єктів, господарювання, які надають відповідні послуги. Тому питання уніфікації таких послуг стає рудиментом, а на перше місце виходять маркетингові стратегії просування унікальних про-

дуктів, якими є комплексні логістичні рішення, з елементами спочатку звичайного системного, а згодом й екосистемного підходу.

Логістичні послуги можуть носити одиничний і комплексний характер. У першому випадку, постачальник надає окрему послугу в складі комплексу послуг в сфері дослідження і аналізу логістичного середовища, в сфері логістизації або послуги з логістичного реінжинірингу, він виступає субпідрядником більшого проекту, організованого третьою стороною або самим замовником. У другому випадку, постачальник самостійно може виступати в ролі системного інтегратора, виконуючи роль менеджера проекту [19].

Дослідження різних типів класифікації логістичних послуг підтверджують, що не існує єдиного універсального набору логістичних послуг. Ці класифікації демонструють різноманітність послуг. В першу чергу це пов'язано з розвитком ринку логістичних послуг, де рівень та обсяг пропонованих логістичних послуг постійно змінюються [3].

Для визначення особливостей та предметного дослідження ринку PL операторів як пропозиції сукупності логістичних послуг необхідно застосову-

вати не системний підхід класичного ринкового аналізу, а суб'єктний, який дає можливість відповідних операторів розглядати через призму менеджменту, тобто організаційного забезпечення функціонування ринку логістичних послуг в цілому [8]. Це означає, що з метою більш утилітарного та релевантного аналізу необхідно перш за все ідентифікувати саме сегмент 4-PL операторів в глобальному ринку логістичних послуг (табл. 1), для того щоб визначити особливості їх функціонування та в свою чергу – особливості зовнішнього середовища їх розвитку і становлення, а також їх трансформації в наступний сегмент – 5-PL операторів. Останнє необхідно для визначення самостійності ринку саме 4-PL операторів і його життєздатність як окремого елементу глобальної логістики.

Таким чином, можна стверджувати, що сегмент 4PL-операторів є найбільш системно опрацьованим концептом організації логістичних процесів, який об'єднує в собі і стратегічні підходи до управління діяльністю 3PL-операторів, а також включає елементи проектного менеджменту в організації аутсорсингу логістичної діяльності суб'єкту господарювання. Фактично саме 4PL є тим усталеним

Таблиця 1

Сегменти ринку PL-операторів за критерієм участі в ланцюгу постачання споживача

Сегменти ринку PL-операторів	Участь в ланцюгу постачання споживача	Перелік та зміст послуг	Основні споживачі послуг PL-операторів
1	2	3	4
1PL-оператор	логістичний інсорсинг – компанія, яка самостійно організовує свою логістику без залучення зовнішніх підрядників		
2PL-оператор	транспортний аутсорсинг – окремі логістичні послуги без додаткового управління ланцюгом постачання	транспортнування вантажів; оренда інфраструктури (контейнери, склади, термінали); базові логістичні послуги	суб'єкти господарювання, які мають власний логістичний відділ, але залучають зовнішніх перевізників
3PL-оператор	логістичний аутсорсинг	складські послуги (зберігання товарів, управління запасами); транспортна логістика (доставка товарів клієнтам); фулфілмент (комплектація замовлень, пакування, маркування); митне оформлення; реверсна логістика	E-commerce; ритейл та виробничі компанії; стартапи та середній бізнес
4PL-оператор	стратегічне управління комплексом логістичних процесів клієнта	стратегічне управління логістикою; координація 3PL, перевізників, складів; впровадження технологій для моніторингу й автоматизації логістики; контроль витрат	великі компанії та корпорації, які застосовують аутсорсинг у логістиці для підвищення ефективності та зниження витрат
5PL-оператор	управління глобальними логістичними мережами з інтеграцією цифрових технологій у ланцюги постачання. На відміну від 3PL і 4PL, 5PL працює з великим обсягом даних, e-commerce і автоматизованими рішеннями	автоматизація та оптимізація всієї логістичної екосистеми через технології, аналітику та цифрові рішення; інтеграція e-commerce; гнучкість і масштабованість (можливість швидко адаптувати ланцюги постачання під потреби бізнесу)	корпорації, що працюють з глобальними поставками

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
6PL-оператор	поєднання автоматизованої логістики (5PL) та інтелектуального управління стійкими ланцюгами постачання. Використовує ESG-стратегії (Environmental, Social, and Governance)	зосереджується на «зелених» рішеннях, зниженні впливу на довкілля, енергоефективності та використанні інтелектуальної аналітики для вибору найкращих логістичних маршрутів; інтеграції блокчейну	компанії, які прагнуть «зеленої» логістики (Tesla, IKEA, Apple)
7PL-оператор	комплексний логістичний оператор, який одночасно керує як фізичними процесами (3PL), так і стратегічним управлінням всією логістикою клієнта (4PL)	фізична логістика (3PL); стратегічне управління (4PL); оптимізація ланцюга постачання; технологічна інтеграція (використання технологій Індустрії 4.0 - IoT, AI та Big Data для управління ланцюгами постачання); єдиний контракт	7PL не є стандартною практикою, може стати популярним серед компаній, які прагнуть єдиного комплексного рішення
8PL-оператор	логістичний консалтинг, управлінням логістичними екосистемами, фокусується на глобальному стратегічному управлінні, аналізі даних, впровадженні технологій та підборі найкращих логістичних рішень для клієнтів	глобальна оптимізація логістики; впровадження інновацій (автоматизація, цифрові технології, AI та IoT); екосистемний підхід (координація багатьох 4PL/5PL-операторів); аудит та прогнозування	великі корпорації із глобальними ланцюгами постачання
9PL-оператор	поєднує концепції 8PL (стратегічне управління та консалтинг) та повну інтеграцію технологій штучного інтелекту, блокчейну та автоматизації	автономне керування всією логістикою; мінімізація людського втручання; AI та Big Data (аналіз і прогнозування поставок у режимі реального часу); блокчейн; роботизовані склади та автономний транспорт; глобальне управління та оптимізація логістичних мереж	Міжнародні корпорації із глобальними ланцюгами постачання
10PL-оператор	забезпечує стратегічний та екосистемний підхід	повна автоматизація та цифровізація всіх логістичних процесів за допомогою штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), блокчейну та IoT (Інтернету речей)	деякі компанії вже впроваджують окремі її елементи (наприклад, Amazon, Alibaba, Tesla)

Джерело: складено автором за [1; 2; 7; 9; 15; 16; 17; 18]

концептуально завершеним структурним уособленням логістичного бізнесу, як самостійного напрямку господарської діяльності, який передбачає не тільки власне доставку, але і організацію всіх супутніх із цим процесів. Послуга доставки, яка сам по собі є самостійним видом діяльності, виходить на рівень розширеної бізнес-моделі із великою кількістю супутніх операцій, які значно глобалізують та масштабують діяльність PL-операторів. На відміну від 5PL, 4PL-оператори у своїй діяльності ще не так широко застосовують новітні здобутки бізнес-інжинірингу як блокчейн; e-commerce та AI масштабування. Тобто можна говорити про те, що поява 5PL є новим етапом розвитку глобального ринку логістики, який повинен розглядатись як революційний прогресивний напрямок бізнес-стратегії для 4PL-операторів.

Це не просто еволюція ринку PL-операторів, це нова форма концептуалізації бізнес-процесів та бізнес-середовища, для яких характерні глобальні стратегії розвитку, бізнес-інтеграція на окремому ринку логістичних послуг компаніями, які вдало користуючись сучасними IT- та інжиніринговими технологіями, завдяки використанню агресивних маркетингових стратегій вдало опанували нові елементи та види логістичних операцій виділивши їх так само на аутсорсингу за межі традиційного для замовника їх послуг бізнес-процесу (наприклад, виробництва).

Іншими словами, саме ринок 4PL-операторів є на сьогодні максимально структурованим, системоутворюючим феноменом у розвитку логістичних послуг. В то же час ринок 5PL-операторів є таким що розвивається, але не поглинає собою ринок 4PL, а формує нову якість логістичної діяльності. Це не

означає, що компанії, які на сьогодні є лідерами в сегменті 4PL не намагаються переходити на стандарти 5PL, але це може означати появу нових суб'єктів та акторів в сфер логістики, для яких первинним є бізнес-інжиніринг та консалтинг, а не суто діяльність в сфері доставки вантажів та товарів. Тобто на відміну від 4PL всі подальші рівні розвитку логістичних послуг в першу чергу спрямовуються на посилення аналітичного, управлінського забезпечення процесу власне доставки та організації логістичних маршрутів.

Фактично ми спостерігаємо перехід розвитку ринку логістичних послуг із етапу стрімкого зростання в фазу насичення, що обумовлює подальшу конкурентну боротьбу на ньому за рахунок методів якісних змін. На прикладі Amazon, яка є компанією з доставки товарів, можна помітити, що організація її бізнес процесів знаходиться на рівні 3PL, в той час як для закріплення на ринку логістичних послуг вона потребує впровадження технологій навіть не 5PL, а 6PL, яка орієнтується на широке застосування «зелених технологій» та екологічних технологічних рішень під час організації логістичних процесів. Лише за таких умов, на думку автора, Amazon має можливість виграти конкурентну боротьбу на перенасиченому ринку логістичних послуг [12].

Збільшенню PL сегментів приляють новітні технології розвитку глобальних ланцюгів постачань, зокрема надаючи гнучкості й прозорості як самому ланцюгу, так і підтримуючи здатність підприємств до протистояння певним потрясінням. Модель лінійного ланцюга постачань (традиційна) поступово трансформується до цифрових мереж постачання (DSN). Цифровізація, діджиталізація сприяє тому, що функціональні розрізнені блоки мереж постачання поділяються, а підприємства можуть підключатися до власних мереж постачання. Все це вже призвело до появи нової проривної технології фулфілменту в діяльності вітчизняних 4PL-операторів [2; 6; 11]

Фулфілмент, як концепція, зародилася в Amazon, що дозволяє детермінувати його як інноваційну технологію в сфері логістичних послуг, яка частково і сприяла появі стандартів 4PL та 5PL. Провідні роздрібні мережі, такі як Amazon.com, Sears, Target та Walmart, відкрили новий вимір онлайн-торгівлі, запропонувавши своїм конкурентам можливість використовувати власні платформи для продажу товарів.

Наприклад, програма “Sell On Sears” дозволяє дрібним роздрібним торговцям розмішувати свої товари на сайті Sears.com, а Amazon.com та Walmart Marketplace надають аналогічні можливості на своїх платформах [2]. Таке масштабування ринку та власних послуг дало змогу цим компаніям поширити власні логістичні можливості за рахунок більш дрібних операторів ринку, що у своїй сутності є еволюційним проривом до нового 5PL стандарту.

В Україні фулфілмент-сервіс лише починає розвиватися. Існує низка факторів, як сприяють цьому розвитку: онлайн-торгівля в Україні швидко зростає, що сприяє зростанню попиту на фулфілмент-послуги; проникнення Інтернету в Україні також швидко зростає, що робить доступ до онлайн-магазинів більш доступним для населення; в Україні розвивається логістична інфраструктура, що робить фулфілмент-послуги більш доступними та ефективними [4]. Однак, як самостійне явище фулфілмент-послуги не існують без іншого комплексу логістичного обслуговування, а тому вони притаманні виключно 3PL- та 4PL-операторам. Тобто на відміну від закордонного досвіду впровадження аналізованого виду логістичної діяльності в Україні він не є умовою для появи 5PL-операторів, а засобом підвищення конкурентоспроможності 3PL до рівня стандарту 4PL.

Зі швидким розвитком сучасної соціальної економіки та трансформацією концепцій виробництва та управління підприємствами все більше підприємств передають свій непрофільний бізнес стороннім логістичним компаніям із професійними функціями обслуговування для задоволення їхніх потреб. Така логістика адаптується до такого середовища та потреб і є результатом професіоналізації та індустріалізації логістичних послуг. Аналіз ринку PL-операторів Східної Азії свідчить, що переходить та трансформація концепцій від 4PL до 5PL і далі є виправданими лише за умови сталого зростання всієї економічної системи держави [13]. Тобто ключовим фактором розвитку та еволюції моделей PL є фактор попиту на відповідні послуги, який в свою чергу тотально залежить від рівня розвитку економічних процесів та інтенсифікації господарської діяльності й активності основних товаровиробників.

Проблема розвитку логістики концепції 4PL полягає у виборі логістичних компаній провайдером 4PL для оптимізації маршрутів доставки товарів через транспортну мережу. Концепція 4PL з'явилася у відповідь на брак можливостей традиційної логістики, і було доведено, що вона здатна інтегрувати логістичні ресурси для виконання складних транспортних вимог шляхом впровадження нових технологічних рішень, які раніше не охоплювались розумінням сутності логістичних послуг. Нова 4PL модель програмування логістики з'явилася як відповідь на глобальне економічне зростання, в той час як модель 5PL є результатом розвитку технологій зниження витрат на логістику, що стало необхідною умовою для розвитку бізнесу в умовах ізоляції економічних систем в наслідок запровадження систем обмежень пов'язаних із поширенням COVID [20].

Загалом сегментний аналіз розвитку ринку PL-операторів свідчить, кожна наступна його формація (5PL; 6PL; 7PL, 10PL тощо) є реакцією на розвиток зовнішніх умов, а не процесом технологічної еволюції самих логістичних компаній. Це обґрунто-

вується тим, що оскільки ринок 4PL-операторів за своєю сутністю є ринком аутсорсингових послуг, то їх змовники керуються тими ж самими критеріями споживчого вибору, якими вони керувались тоді, коли самі забезпечували власну логістику.

Але деякі дослідники звертають увагу на те, що ринок 4PL-операторів і вище є самостійними явищами, а їх самостійний еволюційний розвиток часто пояснюють «Ефектом Амазон», коли великий 4PL-оператор здатен самостійно впливати на рівень ціноутворення на продукцію, яку він не виробляє, а лише доставляє. Однак, математична модель доведення цього ефекту на практиці виявилась справедливою лише для самого Амазон та лише для країн Північної Америки [21].

Висновки. В Україні ринок 4PL-операторів перебуває в стані формування. Він не набув таких чітких абрисів та стандартів, які притаманні йому в закордонних промислово розвинених країнах та має власні особливості та унікальні риси. Але на наше переконання саме стандарти 4PL мають бути домінуючим на ринку логістичних послуг України, а тому вітчизняні компанії повинні переходити на них та завершувати інституціоналізацію цього ринку. Це не дає підстави для твердження про наявність кризових явищ на ринку логістики, але потребує додаткової уваги як від держави, так і від бізнес-середовища саме в контексті формування самостійного та структурованого ринку 4PL-операторів, які б були здатні конкуру-

вати на регіональному та глобальному рівні із міжнародно визнаними лідерами. Це суттєво підвищить рівень конкурентних переваг ринку послуг України та надасть нашій державі додаткового імпульсу промислового виробництва.

Основними трендами розвитку стандартів логістичних послуг в Україні є поширення технологій фулфілменту та акцент на декарбонізацію і «зелені технології». Вони є вимогами стандартів 5PL-7PL, але вітчизняний ринок логістичних послуг не потребує їх запровадження. Це може розглядатись як характерна риса вітчизняного ринку саме 4PL-операторів, які вважають подібні тренди природними та базовими принципами ведення бізнесу в цілому, тоді як закордонні логістичні компанії витрачають на впровадження цих технологій додаткові інвестиції, що суттєво підвищують вартість їх послуг.

Загалом слід констатувати, що в сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг концепція 4PL запроваджується вітчизняними компаніями головним чином як додаткові розширені конкурентні переваги, а не як самостійний концепт чи модель бізнес-організації. На наше переконання середньострокова перспектива розвитку ринку логістичних послуг в Україні пов'язана саме із діяльністю 4PL-операторів, що потребує детальне дослідження структура конкуренції цього сегменту та визначення основних умов формування конкурентних стратегій його учасників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році. URL: <https://vlp.com.ua/node/17074>
2. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько К. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 1. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260872>
3. Гринчак Н. А. Статистичне оцінювання національного ринку логістичних послуг: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.10 / Н. А. Гринчак. Київ, 2021. 256 с. URL: http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/hrynchak_dis.pdf
4. Гірна О. Б., Кобилох О. Я. Фулфілмент: теоретичні та прикладні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5 (28). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-8>
5. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 98–108. URL: <http://global-national.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3429-shaleva-o-i-fulfilment-v-logistichnij-infrastrukturi-vitchiznyanoji-internet-torgivli>
6. Кукоба О. В., Хмолук М. В. Надважливість розвитку фулфілмент-сервісу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-82>
7. Мариняк А. Економічні, екологічні, маркетингові і логістичні ефекти інтелектуального капіталу в результаті імплементації “зелених” ланцюгів поставок. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2017. № 863. С. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10231245>
8. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 151–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0488/2023-3-35>
9. Свічинський С. В. Огляд можливостей сучасних постачальників транспортно-логістичних послуг в інтегрованих транспортних системах. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2023. № 1 (20). С. 239–247. URL: <https://www.iris.unina.it/handle/11588/369134>
10. Шкорина І.І. Маркетингова стратегія розвитку логістичних послуг в глобальному економічному просторі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 60–74. URL: http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/hrynchak_dis.pdf
11. Шалева О. І. Фулфілмент у логістичній інфраструктурі вітчизняної інтернет-торгівлі. *Наукові праці Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 19. С. 296–301. URL: <http://global-national.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3429-shaleva-o-i-fulfilment-v-logistichnij-infrastrukturi-vitchiznyanoji-internet-torgivli>
12. Emmons J. What Happens when Amazon Comes to Town?: Environmental Impacts, Local Economies, and Resistance in Inland Southern California. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv16zjhjc.18>
13. Gui P., Na S. Empirical Study on the Application of Activity-Based Cost Model in Marine Third-Party Logistics Cost Management. *Journal of Coastal Research*. 2019. Special Issue № 98. P. 195–198. URL: <https://meridian.allenpress.com/jcr/article/98/SI/195/426986/Empirical-Study-on-the-Application-of-Activity>

14. Lieb R., Lieb K. 3PL CEO Perspectives on the Current Status and Future Prospects of the Third-party Logistics Industry in North America: The 2014 Survey. *Transportation Journal*. 2016. Vol. 55, № 1. P. 78–92. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.50.3.0291>
15. Praveena J., Devi M. Multi-Criteria Decision Making in Selection of Seventh Party Logistics Using AHP. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*. 2020. URL: <https://iarjset.com/wp-content/uploads/2020/03/IARJSET.2020.7302.pdf>
16. Castellanos Ramirez A. International commercial logistics. 1st ed. Editorial Universidad del Norte, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv2fq54bw>
17. Esposito E., Passaro R. The evolution of supply chain relationships: An interpretative framework based on the Italian inter-industry experience. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2009. Vol. 15 (2). P. 114–126. URL: <https://www.iris.unina.it/handle/11588/369134>
18. Tao Y., Peng Chew E. A column generation approach for the route planning problem in fourth party logistics. *The Journal of the Operational Research Society*. 2017. Vol. 68, № 2. P. 165–181. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.50.3.0291>
19. Waters D. Global Logistics And Distribution Planning. Strategies for Management. London: Taylor and Francis, 2018. 416 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9780203753149/global-logistics-distribution-planning-donald-waters>
20. Wang J.-J., Wang M.-M., Liu F. Multistakeholder Strategic Third-Party Logistics Provider Selection. *Transportation Journal*. 2015. Vol. 54, № 3. P. 312–338. URL: <https://scholarlypublishingcollective.org/psup/transportation-journal/article/54/3/312/289298/Multistakeholder-Strategic-Third-Party-Logistics>
21. Як змінилася електронна комерція у 2022. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2023. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41274-016-0024-3>

REFERENCES

1. Bovsh, L., Komarnytskyi, I., & Prykhodko, K. (2022). Fulfilment tsyvrovoho marketynhu u restorannomu biznesi [Digital marketing fulfillment in the restaurant business]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, no. 5 (1). DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260872>
2. Castellanos Ramirez, A. (2021). *International commercial logistics*. Editorial Universidad del Norte. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv2fq54bw>
3. Emmons, J. (2020). *What happens when Amazon comes to town?: Environmental impacts, local economies, and resistance in Inland Southern California*. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv16zjhjc.18>
4. Esposito, E., & Passaro, R. (2009). The evolution of supply chain relationships: An interpretative framework based on the Italian inter-industry experience. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (2), pp. 114–126. Available at: <https://www.iris.unina.it/handle/11588/369134>
5. Gui, P., & Na, S. (2019). Empirical study on the application of activity-based cost model in marine third-party logistics cost management. *Journal of Coastal Research*, is. 98, pp. 195–198. Available at: <https://meridian.allenpress.com/jcr/article/98/SI/195/426986/Empirical-Study-on-the-Application-of-Activity>
6. Hrynychak, N. A. (2021). Statystychnе otsiniuvannia natsionalnoho rynku lohistychnykh posluh [Statistical assessment of the national logistics services market]. (PhD Thesis). Kyiv. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22>
7. Hirna, O. B., & Kobylukh, O. Ya. (2021). Fulfilment: teoretychni ta prykladni aspekty [Fulfillment: theoretical and applied aspects]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, is. 5 (28). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-8>
8. Impulse Consulting. (2024). Analiz rynku lohistyky v Ukraini u 2024 rotsi [Analysis of the logistics market in Ukraine in 2024]. Available at: <https://vlp.com.ua/node/17074>
9. Kublytska, O. (2023). Rynok elektronnoi komertsii v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii povoiannoho vidnovlennia [E-commerce market in Ukraine: current state and post-war recovery trends]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3 (35), pp. 98–108. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3429-shaleva-o-i-fulfilment-v-logistichnij-infrastrukturi-vitchiznyanoi-internet-torgivli>
10. Kukoba, O. V., & Khmoliuk, M. V. (2024). Nadvazhlyvist rozvytku fulfilment-servisu v Ukraini [The critical importance of fulfillment service development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-82>
11. Lieb, R., & Lieb, K. (2016). 3PL CEO perspectives on the current status and future prospects of the third-party logistics industry in North America: The 2014 survey. *Transportation Journal*, 55 (1), pp. 78–92. Available at: <https://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.50.3.0291>
12. Maryniak, A. (2017). Ekonomichni, ekolohichni, marketynhovi i lohistychni efekty intelektualnoho kapitalu v rezultati implementatsii 'zelenykh' lantsiuhiv postavok [Economic, ecological, marketing and logistics effects of intellectual capital from the implementation of green supply chains]. *Visnyk NU 'Lvivska politehnika'*, no. 863, pp. 127–137. Available at: <https://vlp.com.ua/node/17074>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10231245>
13. Praveena, J., & Devi, M. (2020). Multi-criteria decision making in selection of seventh party logistics using AHP. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*. Available at: <https://iarjset.com/wp-content/uploads/2020/03/IARJSET.2020.7302.pdf>
14. Reshetnikova, O. V., Danylenko, V. I., & Borovyk, T. V. (2020). Rol lohistychnoho menedzhmentu ta marketynhu u sferi nadannia lohistychnykh posluh [The role of logistics management and marketing in the provision of logistics services]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 156, pp. 151–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0488/2023-3-35>
15. Shaleva, O. I. (2017). Fulfilment u lohistychnii infrastrukturi vitchiznyanoi internet-torhivli [Fulfillment in the logistics infrastructure of domestic e-commerce]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho*, is. 19, pp. 296–301. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3429-shaleva-o-i-fulfilment-v-logistichnij-infrastrukturi-vitchiznyanoi-internet-torgivli>

16. Shkorina, I. I. (2023). Marketynhova stratehiia rozvytku lohistychnykh posluh v hlobalnomu ekonomichnomu prostori [Marketing strategy for the development of logistics services in the global economic space]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 60–74. Available at: http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/hrynchak_dis.pdf
17. Svichynskyi, S. V. (2023). Ohliad mozhlyvostei suchasnykh postachalnykiv transportno-lohistychnykh posluh v intehrovanykh transportnykh systemakh [Overview of modern transport logistics providers in integrated transport systems]. *Suchasni tekhnolohii v mashynobuduvanni ta transporti*, no. 1 (20), pp. 239–247. Available at: <https://www.iris.unina.it/handle/11588/369134>
18. Tao, Y., & Peng Chew, E. (2017). A column generation approach for the route planning problem in fourth party logistics. *The Journal of the Operational Research Society*, 68 (2), pp. 165–181. Available at: <https://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.50.3.0291>
19. Waters, D. (2018). *Global logistics and distribution planning: Strategies for management*. London: Taylor and Francis. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9780203753149/global-logistics-distribution-planning-donald-waters>
20. Wang, J.-J., Wang, M.-M., & Liu, F. (2015). Multistakeholder strategic third-party logistics provider selection. *Transportation Journal*, 54 (3), pp. 312–338. Available at: <https://scholarlypublishingcollective.org/psup/transportation-journal/article/54/3/312/289298/Multistakeholder-Strategic-Third-Party-Logistics>
21. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. (2023). Yak zminylasia elektronna komertsiiia u 2022 rotsi [How e-commerce changed in 2022]. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41274-016-0024-3>

Стаття надійшла: 17.10.2025
Стаття прийнята: 07.11.2025
Стаття опублікована: 28.11.2025