

УДК 658.7+65.012.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-15>**Гірна О.Б.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2492-725X>**Кобильох О.Я.**старший викладач кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1286-1839>**Hirna Olha, Kobylyukh Oksana**  
National University Lviv Polytechnic

## ДО ПИТАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ В АСПЕКТІ АУТСОРСИНГУ І ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

У статті розкрито актуальність використання нових підходів в управлінні процесами постачання, виробництва та збуту кінцевої продукції на основі концепції управління ланцюгом постачання із залученням елементів аутсорсингу. Виокремлено основні причини, які спонукають підприємства застосовувати аутсорсинг. Представлено основні види аутсорсингу логістичних послуг та окреслено його переваги та недоліки. Розкрито практичний аспект реалізації аутсорсингу через логістичних операторів різних рівнів. Окреслено низку причин, які перешкоджають активному розвитку аутсорсингу на території України, при цьому підкреслено позитивні елементи його використання у країнах Західної Європи. Проте, не зважаючи на негативні чинники, виокремлено ряд логістичних операторів, які успішно функціонують на ринку («Нова Пошта», «Делівері», «Рабен»).

**Ключові слова:** ланцюг постачання, аутсорсинг, логістичний оператор, логістичні послуги, модель аутсорсингу.

## FUNCTIONING OF THE SUPPLY CHAIN IN THE CONTEXT OF OUTSOURCING AND LOGISTICS OPERATOR

The article reveals the relevance of using new approaches to managing the processes of supply, production and marketing of final products based on the concept of supply chain management with the involvement of outsourcing elements. The main reasons that motivate enterprises to use outsourcing are highlighted. The main types of outsourcing of logistics services are presented and its advantages and disadvantages are outlined, with an emphasis on the key elements of outsourcing and the involvement of representatives of the logistics environment in this process. The practical aspect of outsourcing through service providers: logistics operators of different levels is revealed. Special attention is focused on third-level logistics operators, with a comprehensive delineation of the services they provide. The factors exerting a significant influence on the cost structure of logistics operator services are presented. Additionally, the components of an advanced infrastructure aimed at providing high-quality services are elucidated. The article outlines a number of reasons that impede the active development of outsourcing in Ukraine, while emphasising the positive elements of its use in Western Europe. However, despite the consequences of the pandemic and military operations in Ukraine, the author identifies a number of logistics operators that successfully operate in the market. In particular, the logistics operator Nova Poshta, which provides a wide range of logistics services (cargo delivery, courier services, express delivery), has a number of positive aspects: a wide network of branches (more than 200 thousand branches throughout Ukraine, operates in several European countries), developed logistics infrastructure (has its own vehicle fleet, warehouses and other logistics facilities), innovative technologies, experienced staff (quality customer service). The report also describes the activities of logistics operators Deliveri and Raben, which managed not only to maintain their competitive positions but also to increase cargo turnover compared to the previous period due to favourable tariffs, quality service, and safety. The article underscores the essential role of logistics operators in providing critical support during times of military conflict within Ukraine.

**Keywords:** supply chain, outsourcing, logistics operator, logistics services, outsourcing model.

**JEL classification:** L90, M21

**Постановка проблеми.** Підвищені вимоги та очікування клієнтів, наслідки глобалізації та зростаючий конкурентний тиск змушують сучасні підприємства активно розглядати концепцію логістики та її інтеграцію в рамках ланцюгів постачання. Це стратегічне вирішення дозволяє компаніям досягати глибшої спеціалізації шляхом поділу функцій між різними учасниками ланцюга, знижувати операційні витрати, розподіляти ризики та спільно використовувати інформацію, пов'язану з проведенням операцій. Крім того, цей підхід сприяє інтеграції заходів та результативній співп-

раці з метою поліпшення обслуговування кінцевих клієнтів і отримання конкурентних переваг [1].

Варто враховувати, що логістичні компанії та ланцюги постачання стикнулися зі значними змінами внаслідок пандемії коронавірусу та військових конфліктів. Ці події порушили усталені відносини між постачальниками, виробниками та споживачами. Введення обмежень на переміщення та впровадження режиму самоізоляції призвели до суттєвого скорочення виробничих потужностей. Таким чином, виникла необхідність в нових стратегіях розвитку, використанні нових

підходів та інструментів з метою привертання та збереження клієнтів на основі концепції логістики [2].

Своєрідним прискорювачем розвитку і популяризації концепції ланцюга постачання є тренд, який полягає у передачі фірмами відповідальності за реалізацію завдань (у тому числі логістичних), виконуваних до цього моменту самостійно, зовнішнім підприємствам (зовнішнім надавачам послуг). Цей тренд, який отримав назву аутсорсингу, деякими авторами визначається назвою мегатренду через його широку популяризацію у сучасному бізнесі.

Застосування аутсорсингу дозволяє підприємству, яке інтегроване у ланцюгу постачання, перенести відповідальність за виконання власних завдань на зовнішнього надавача послуг, який реалізує їх ефективніше, ніж одержувач послуги. Практика доводить, що це рішення нерідко є надзвичайно результативним, що підтверджує зростаюча кількість підприємств, які його застосовують. Організації все частіше укладають угоди на виконання другорядних видів діяльності із зовнішніми організаціями, а самі займаються виконанням ключових операцій.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У період з 1970–1980 рр. сформувалися так звані технології інсорсингу – *IPL* і *2PL*. З позиції логістичного аутсорсингу, рівень *IPL* вказує на відсутність аутсорсингу, оскільки підприємство повністю самостійно виконує всі логістичні процеси. Починаючи з рівня *2PL*, відбувається початок використання аутсорсингу в логістиці, незважаючи на те, що на цьому рівні підприємство самостійно управляє ланцюгом постачання. У сучасній логістичній практиці терміни *IPL* і *2PL* вже не використовуються [3; 4].

Аналіз публікацій [5; 6; 7; 8; 9] свідчить, що в час економічного спаду (1970 – 80-х роках на Заході) і в час виходу з кризи (наприклад, в 1998 р. в Україні) підприємства почали активно використовувати аутсорсинг або *3PL*. *3PL-провайдер* – це логістична компанія, що відповідальна за аутсорсинг усіх або більшості логістичних операцій. На відміну від перевізників або кур'єрів, провайдер організовує комплекс послуг роботи з товаром. Зазвичай, це складське зберігання товару, управління запасами, експедирування вантажів, комплектація, пакування та доставка замовлень.

За результатами дослідження, проведеного компанією Deloitte [8], виділяються певні ключові висновки. Зокрема, 64% респондентів відзначили скорочення витрат при впровадженні аутсорсингу, що є значущим економічним показником. Крім того, 56% опитаних відзначили можливість отримати доступ до технічного досвіду через аутсорсинг, що свідчить про перевагу з точки зору навчання та засвоєння нових знань. За результатами дослідження також було визначено, що 49% керівників компаній відзначили необхідність попереднього визначення рівнів взаємодії перед впровадженням аутсорсингу. Це вказує на важливість чіткої стратегії та планування для досягнення бізнес-цілей при використанні аутсорсингу.

З 1990–2000 рр. сформувався *4PL* – рівень аутсорсингу в сфері логістичних послуг, при якому фірма користується послугами генератора логістики. На цьому рівні відбувається інтеграція всіх компаній, задіяних у ланцюгу постачання, і провайдер послуг відповідає за організацію, планування, контроль та

регулювання всіх логістичних процедур з довгостроковими стратегічними цілями [4].

У світлі вище представлених практичних аспектів, актуальністю дослідження даної проблематики слугує ряд наукових праць як зарубіжних (Бауерсокса Д., Кристофера М., Лайсонс К., Уотерса Д.), так і вітчизняних (Григорак М.Ю., Крикавський Є.В., Ларіна Р.Р., Окландер М.А., Чухрай Н.І.) науковців. Доцільно зауважити, що у вище зазначених дослідженнях розкривається сутність аутсорсингу, водночас, не достатньо вивченими залишаються такі питання як взаємозв'язок між аутсорсингом і логістичними операторами 3-го і 4-го рівнів, їх роль в ланцюгу постачання, окреслення сучасних тенденцій їх розвитку на вітчизняному ринку з врахуванням сучасних вимог ринку.

**Мета статті.** Дослідження теоретичних основ і практичних аспектів впровадження аутсорсингу в ланцюгу поставок ставить перед собою такі завдання: 1) окреслення сутності аутсорсингу; 2) вивчення прикладних аспектів діяльності логістичного оператора 3-го рівня; 3) розгляд практичних аспектів впровадження аутсорсингу та роль логістичних операторів на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Логістичний аутсорсинг визначається як використання спеціалізованих логістичних компаній, таких як перевізники, склади, та інші треті сторони, для здійснення всіх або деяких функцій, пов'язаних з розподілом продукції компаній, включаючи транспорткування, зберігання, контроль за запасами, обслуговування клієнтів та створення систем логістичної інформації [4]. Серед основних причин, які спонукають підприємства активно впроваджувати логістичний аутсорсинг та сприяють уникненню низки витрат можна виокремити такі: 1) зменшення та контроль за поточними витратами; 2) зосередження на основних цілях бізнесу; 3) можливості доступу до новітніх технологій; 4) максимізація ефективності делегованої бізнес-функції; 5) відсутність необхідних для компанії трудових ресурсів; 6) розподіл ризику [8]. Виходячи з цього, відбувся і певний поділ аутсорсингу на види (табл. 1).

З розгляду вищезазначеного можна перейти до аналізу переваг та недоліків аутсорсингу. В числі переваг, які компанії отримують внаслідок застосування аутсорсингу, слід виділити зниження собівартості функцій, переданих виконавцю. У випадку аутсорсингових компаній виконання цих функцій стає дешевшим завдяки їхній спеціалізації в конкретній сфері та досягненню ефекту масштабу завдяки виконанню однотипних операцій для багатьох клієнтів одночасно. Ще однією позитивною стороною спеціалізації є підвищення якості та надійності надання логістичних послуг, оскільки аутсорсингові компанії набирають великий досвід у розв'язанні подібних завдань і можуть використовувати передові технології та висококваліфікований персонал. Крім того, вкрай ефективним є концентрація внутрішньокорпоративної уваги на ключових цілях компанії за рахунок делегування другорядних функцій аутсорсерам. Це дозволяє компаніям активно фокусуватися на задоволенні потреб своїх клієнтів і розвитку технологій. Зміцнення конкурентних позицій є ключовим аспектом логістичних послуг, оскільки вони сприяють підвищенню рівня обслуговування клієнтів, що стає значущою конкурентною перевагою. Надійна та

Таблиця 1

## Складові аутсорсингу логістичних послуг

Послуга	Короткий опис
транспортно-експедиційні	може надавати разом або окремо; якщо в компанії є відділ, що відповідає за експедирування, то вона звертається до провайдера лише за транспортуванням її вантажів, самостійно готує супровідну документацію та інше
митного оформлення	провайдер безпосередньо працює з митними органами, досконало володіючи чинним законодавством, оплачує всі збори та мито; при виникненні проблем з декларуванням вантажу на митниці, усю відповідальність бере на себе логістична компанія
складської логістики	з ростом сегмента eCommerce потреба у висококласних складах зросла, і зараз провайдери пропонують широкий спектр складських послуг, що мають все необхідне обладнання й автоматизовані для максимально ефективної роботи; логістичний оператор інвестує в складське приміщення і професійний персонал, а замовник сплачує лише за послугу, що йому необхідна
закупівельної логістики	торгові мережі, що мають у своїй структурі багато філій, віддають на аутсорсинг координацію процесу закупівель, пошук постачальників і підтримки рівня необхідних запасів
комплексного логістичного аутсорсингу	логістичний оператор має необхідні ресурси, щоб організувати весь цикл життя товару, тобто весь алгоритм постачання буде виконаний безпомилково і кінцевий споживач отримує відповідний товар.

Джерело: власне опрацювання на основі [3]

своєчасна доставка товарів гарантується навіть у кризових ситуаціях, при цьому самій компанії не потрібно вкладати додаткових зусиль. Можливість використовувати досвід експертів стає надзвичайно важливою для підприємств, які не можуть собі дозволити створити внутрішній логістичний відділ та найняти кваліфікованих фахівців у даній галузі. Обрати логістичних операторів дозволяє суб'єкту господарювання впевнитися у професійному вирішенні своїх логістичних завдань. Крім цього, логістична компанія несе відповідальність за якість своїх послуг, що є додатковим плюсом.

Водночас, перехід компанії на аутсорсинг може супроводжуватися негативними аспектами. Один із значущих аргументів проти використання послуг аутсорсингу полягає у втраті контролю над внутрішніми ресурсами. За таких обставин керівництво компанії може втратити можливість надавати нагляд за конкретними аспектами бізнесу, що може призвести до ухвалення неефективних рішень. Іншими словами, аутсорсингова компанія завжди залишатиметься менш керованою порівняно зі внутрішнім відділом. Крім того, завжди необхідно пам'ятати про те, що при наявності аутсорсингу є можливість втрати важливої внутрішньої інформації. Зважаючи на постійний розвиток ринку логістичних послуг, існує певний ризик, що бізнес не зможе знайти послугу, яка повністю відповідає його потребам. У такому випадку, може бути обґрунтованим внутрішнє організування логістичних операцій компанією самостійно. Це зумовлено тим, що низькі стандарти логістичних послуг можуть негативно вплинути на репутацію компанії і втрату клієнтів. Працю-

ючи з аутсорсерами, існує ризик зниження продуктивності власних співробітників. Це може виникнути через передачу частини персоналу сторонній компанії або внаслідок масового звільнення, які часто супроводжують аутсорсинг і призводять до зниження мотивації працівників.

Додатково, багато скарг і розчарувань у відношенні до аутсорсингу пояснюються розбіжністю між очікуваннями замовника та виконавця, що часто спричиняється низьким рівнем взаєморозуміння і співробітництва [3; 4; 9; 10].

Розкривши основні аспекти позитивних та негативних, розглянемо ключові елементи послуг логістичного аутсорингу та хто їх може реалізувати (табл. 2).

Враховуючи важливе значення логістичної підтримки для операційних процесів підприємств у ланцюгах постачання та зростаючий інтерес до аутсорсингу, зокрема, у сфері логістики, суттєве значення мають вивчення ролі, видів та функцій логістичних провайдерів.

Під логістичним провайдером 3-го рівня це логістична компанія, яка бере на себе аутсорсинг усіх або більшості логістичних операцій. На відміну від перевізників або кур'єрів, провайдери координують комплекс послуг, пов'язаних з управлінням товарами. Зазвичай це включає в себе зберігання товарів на складі, керування запасами, експедицію вантажів, комплектацію, пакування та доставку замовлень. За допомогою послуг логістичних провайдерів підприємство отримує повний комплекс послуг у галузі логістики, що дозволяє йому зосередитися на більш важливих завданнях [9; 11, с. 44–45]. 3PL-оператори мають належну інф-

Таблиця 2

## Ключові елементи послуг логістичного аутсорингу

Послуга	Заангажовані представники логістичного середовища
Фулфілмент	Всім видам інтернет-магазинів
Відповідальне зберігання	Виробникам, постачальникам, приватним особам
Крос-докінг	Виробникам, торговим мережам, дистриб'юторам, інтернет-магазинам
Швидкий потік	Інтернет-магазинам
Копакінг	Постачальникам, ритейлерам, інтернет-магазинам
Митно-ліцензійні послуги	Імпортерам, експортерам, дистриб'юторам
Комплексна логістика	Інтернет-магазинам, імпортерам, експортерам, виробникам, дистриб'юторам

Джерело: власне опрацювання на основі [3]

раструктуру, співпрацюють з надійними кур'єрськими службами, використовують програмне забезпечення для точного обліку вантажів, які надходять на їх склади. Завдяки великому досвіду та ресурсам вони можуть організувати надзвичайно ефективний ланцюг постачання. Серед основних послуг, які надають логістичні оператори доцільно виокремити: 1) склади відповідного зберігання; 2) організація доставлення замовлення для онлайн ритейлерів (фулфілмент); 3) наскрізне складування або крос-доккінг; 4) пакування, фасування та маркування продукції (копакінг). Крім основних, є можливість додаткових послуг швидкого потоку, митно-ліцензійного забезпечення, комплексної логістики, VAS-послуги.

Важливим аспектом при виборі логістичного оператора є ціна на послуги, які він надає. Детальніше в табл. 3 розглянемо від чого залежать ціни на послуги логістичних операторів.

Для надання високооплачуваних та якісних послуг своїм клієнтам, логістичний оператор повинен володіти добре розвинутою інфраструктурою, яка повинна складатися з таких об'єктів (табл. 4).

Враховуючи тренди на міжнародному ринку, доцільно виокремити ряд чинників, які сприяють розвитку аутсорсингу. Зокрема, зміна світової економічної ситуації, зростання глобалізації та міжнародної торгівлі, а саме підприємства, які працюють на міжнародному ринку, мають потребу в аутсорсингу логістики для забезпечення доставки товарів до клієнтів у різних країнах світу. Стосовно України, то протягом останніх років спостерігається зростання конкуренції на ринку

аутсорсингових послуг. Це пов'язано з появою нових вітчизняних та міжнародних компаній, які пропонують логістичні послуги, тобто, конкуренція сприяє підвищенню якості послуг та зниження цін. Іншим чинником є розвиток е-комерції в Україні. Е-магазини мають потребу в наданні логістичних послуг для доставки товарів клієнтам, що створює додаткові можливості для розвитку аутсорсингу. Водночас, існує ряд гальмівних чинників, які слугують перешкодою у просуванні аутсорсингу на вітчизняному ринку. У багатьох українських підприємствах існує негативне ставлення до аутсорсингу, пов'язане з побоюванням втрати контролю над процесами, зниженням якості послуг та безпеки інформації, тобто наявний чинник недостатнього рівня довіри між підприємствами та аутсорсинговими компаніями. Також в Україні не вистачає кваліфікованих кадрів, які могли б надавати якісні логістичні послуги, що пов'язано з низькою зарплатою в галузі та відсутністю належної підготовки кадрів. Недостатній розвиток інфраструктури, зокрема, транспортної, є одним із тих перешкоджаючих факторів. Відсутність добре відпрацьованого правового поля, а саме законодавчої бази у сфері аутсорсингу для укладання угод та вирішення спорів, недостатня підтримка на рівні держави не сприяють активному використанню даної концепції в діяльності підприємств. Доцільно зауважити, що на Заході компанії, працюючи з рентабельністю менш ніж 10%, готові витратити мільйони, щоб зменшити витрати на логістику на десять частки відсотка. В Україні рентабельність і виробників, і роздрібників у півтора-два рази вища, ніж у Європі. За експерт-

Таблиця 3

Фактори, які впливають на ціну логістичних послуг

Вид послуги	Характеристика
Вага і габарити продукції	включає в себе розміри та вагу товарів; транспортування важких та габаритних вантажів до складського приміщення вимагає більше зусиль і ресурсів, що може вплинути на вартість складських послуг
Необхідні умови для зберігання вантажу	деякі товари, наприклад, харчові або фармацевтичні продукти, потребують певних температурних умов для зберігання; забезпечення цих умов може збільшити вартість послуги
Тип складської послуги та кількість операцій	логістичні компанії надають різні послуги, такі як відповідальне зберігання, фулфілмент, крос-доккінг і інші; кожна з цих послуг має свою вартість, яку тарифікують провайдери; вартість послуги може змінюватися в залежності від обсягу операцій, які клієнт обирає для виконання
Призначення складу	якщо зберігання товарів потребує дотримання певних температурних режимів або спеціальних умов, це може вплинути на вартість послуги
Надання додаткових послуг	замовник може вимагати додаткові сервіси, такі як пакування, сортування, стікерування, маркування тощо; зазвичай такі послуги надаються за додаткову оплату

Джерело: власне опрацювання на основі [9; 13]

Таблиця 4

Об'єкти інфраструктури логістичного провайдера

Об'єкт	Характеристика
Складські приміщення	склади не нижче категорії "В", що відповідають всім вимогам цього класу: бетонна або асфальтова підлога, висота стель (min 6м), всі необхідні комунікації, вентиляція, система пожежогасіння та охорони
Автопарк	зазвичай наявність машин різного тонуажу, що можуть перевозити вантажі й підтримувати при цьому необхідну температуру для максимального збереження товарів
Розвинена транспортна мережа	можливість організувати перевезення різними типами транспорту, домовлятися з іншими перевізниками та транспортними компаніями
Наявність перевалочних пунктів	при перевантаженні з одного транспортного засобу на інший, щоб вантаж замовника залишався в безпеці, провайдер повинен організувати приміщення для його тимчасового зберігання
Використання ІТ-технологій	дозволить проводити ефективний облік вантажів, мінімізувати кількість помилок при комплектації вантажів, обмінюватися інформацією про наявність товару з замовником

Джерело: власне опрацювання на основі [9; 13]



ними оцінками, 70% логістичних витрат припадає на транспорт (\$7 млрд), 25% – на складське зберігання (\$2,5 млрд) і близько 5% – на управління логістичними потоками (\$0,5 млрд). Експерти стверджують, що як мінімум половина українських підприємств можуть зменшити логістичні витрати на 10-30%, шляхом використання аутсорсингу [13].

На сьогоднішній день послуги логістичного провайдера в Україні надають ряд операторів. Розглянемо деякі із них, які успішно подолали наслідки пандемії, функціонують в умовах війни та можуть бути прикладом для інших.

Група компаній «Нова Пошта» є справжнім лідером у сфері поштових послуг на території України. Вона володіє інтегрованою мережею підприємств, які функціонують у логістичній галузі, зокрема, у сегменті експрес-перевезень. Розглянемо докладніше ключові компоненти цієї групи. «НП Логістик» – це підприємство, спеціалізоване на зберіганні товарів на власних складах, їх комплектації та наступній доставці. Важливою особливістю є значна пропускна здатність, яка становить до 50 000 замовлень щоденно. «NovaPay» – це небанківська фінансова установа, яка використовується для здійснення всіх фінансових операцій, включаючи платежі та грошові перекази, в рамках групи компаній «Нова Пошта». «Нова Пошта Глобал» – це компанія, що представляє інтереси групи на міжнародних ринках та допомагає в освоєнні міжнародних ринків збуту товарів. Вона здійснює міжнародні експрес-доставки і надає інтернет-магазинам спрощений API для підключення до своїх послуг. Цей сервіс спрямований на автоматизацію обробки замовлень та їхню доставку, що є корисним для як клієнтів, так і власників бізнесу. Ця група компаній володіє розгалуженою інфраструктурою, в яку входить 110 сортувальних терміналів і депо. Ці сортувальні термінали мають різну потужність і можуть обробляти від 8,500 до 50,000 посилок за годину. Найбільші з них розташовані в таких містах, як Київ, Львів, Харків, Хмельницький і Дніпро. Важливим інноваційним аспектом діяльності групи «Нова Пошта» є застосування безпілотних систем для поліпшення послуг. У 2021 році було успішно випробувано безпілотний літак, який подолав відстань 480 кілометрів, доставивши вантаж в пункт призначення [14].

Компанія «Delivery» вже двадцять років є впливовим учасником на ринку вантажних перевезень та важливим гравцем у сегменті B2B. У її вантажних операціях адресна логістика складає 30%, що означає, що кожен третій клієнт використовує адресну доставку для своїх вантажів. Під час першого кварталу 2021 року кількість заявок на вантажні перевезення зросла на 53%, а попит на забір вантажів збільшився на 43% порівняно з аналогічним періодом минулого року [10]. Компанія реагувала на цей попит, збільшуючи кількість рейсів і вдосконалюючи маршрути доставки вантажів з метою стандартизації термінів.

Група Рабен – логістичний оператор, який співпрацює 90 років з підприємствами, що користуються комплексними логістичними послугами на умовах аутсорсингу. Компанія Група Рабен вважає минулий рік успішним, з виручкою на рівні 1,26 млрд євро. Основними галузями, які компанія обслуговувала у 2020 році, були продовольча (30%), споживчі технології (21%), автомобільна промисловість (17%), роз-

дрібна (12%) хімічна (11%), непродовольча (споживчі товари повсякденного попиту) (9%) [10].

Доцільно підкреслити ще один спільний для більшості тренд в діяльності логістичних операторів на ринку України. Внаслідок повного розгортання військових операцій на всій території України, країна змушена була адаптуватися до умов воєнного стану. Значним змінам піддається логістичний сектор, особливо в частині транспортування вантажів. Завдяки обставинам, пов'язаним із військовими діями, на даний момент можливий лише автомобільний і залізничний транспорт. Морські перевезення тимчасово заблоковані через облогу українських портів ворожими військовими силами. Авіаційний транспорт також недоступний через обмеження в повітряному просторі. Зміни вплинули на спрямування діяльності логістичних операторів, які активно включилися в організацію та здійснення гуманітарних поставок в найбільш постраждалі регіони. Наприклад, *Kuehne + Nagel Group* відмовилася від співпраці з країною-агресором і виділила 9,8 мільйонів євро для допомоги Україні у вирішенні логістичних проблем, пов'язаних з війною. Крім цього, компанія створила благодійний фонд для збору коштів на підтримку українських працівників, що вдвічі збільшило загальну суму внесків для українських громадян. Незаперечно важливо зазначити внесок компанії «Нова Пошта», яка вступила до Всесвітньої продовольчої програми ООН (WFP). Європейські центри отримують гуманітарну допомогу та відправляють її до кризових районів України, визначених спеціальними органами ООН. Додатково, компанії, такі як *DB Cargo*, *DB Schenker* та *DB Transa Spedition*, об'єднали зусилля для надання сильної логістичної підтримки Україні. Ці компанії налагодили поставки гуманітарної допомоги з Німеччини шляхом використання гуманітарних коридорів до кризових зон нашої країни, завдяки інтеграції філіалів в Німеччині, Польщі та Україні [15].

**Висновки.** 1. У контексті ланцюга постачання, введення понять аутсорсингу відкриває можливість не тільки зниження загальних витрат, але й формування вищої споживчої цінності для кінцевого клієнта завдяки поліпшенню обслуговування через спільне вирішення проблем, гнучкі умови укладання контрактів, вирішення стратегічних завдань та вільний обмін інформацією. 2. Проведені дослідження на внутрішньому ринку свідчать про важливість впровадження аутсорсингу. Проте наявні також негативні чинники, які гальмують його ефективне використання. Крім зовнішніх аспектів кризової логістики (пандемія, військові дії), існує і ряд внутрішніх. Серед них можна виокремити застарілі та низькопродуктивні складські приміщення, застарілі автопарки, нескоординованість податково-законодавчої бази, відсутність кваліфікованого персоналу і високий рівень інфляції, який призводить до зменшення інвестиційної активності. Незважаючи на ці складнощі, аутсорсинг залишається стратегічно важливим напрямком розвитку підприємств в умовах глобалізації і жорсткої конкуренції. Щоб подолати спад на ринку логістичних послуг і залишитися конкурентоспроможними, компанії повинні розробити стратегію зменшення постійних і змінних витрат, не завдаючи при цьому значних збитків бізнесу. Це можливо шляхом поліпшення якості обслуговування, збільшення швидкості поставок і підвищення професіоналізму у сфері логістики.

## Список використаних джерел:

1. Логістичні тренди 2020–2021 року: вплив пандемії COVID-19 на перевезення. URL: <https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki> (дата звернення: 20.09.2023)
2. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Особливості функціонування логістичних провайдерів в ланцюгу поставок. *Економічний вісник університету*. Переяслав-Хмельницький. 2008. №5. С. 291–294.
3. Як функціонує аутсорсинг в логістиці та кому варто звернути на нього увагу. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-funkcionuie-outsorsing-v-logistitsi/> (дата звернення: 09.09.2023)
4. Сохаської О.М. Міжнародна логістика. Електронний підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 370 с.
5. Jean-Louis Bravard, Robert Morgan. Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationships. John Wiley & Sons. 2003.
6. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
7. Bowersox D., Closs D. Logistical Management: The Integrated Supply Chain 14th edition, McGraw-Hill Education, 2022.
8. Фалович В.А. Формування та розвиток комплексу емерджентних якостей в ланцюгу поставок на ринку товарів промислового призначення : дис ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2018. 493 с.
9. 3PL-оператори в Україні. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/3pl-operators/> (дата звернення: 10.10.2023).
10. Гірна О.Б., Глинський Н.Ю., Кобиліух О.Я. Адаптація концепції логістики до умов пандемії COVID-19: перспектива логістичного оператора, клієнта та слабоурбанізованої території. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 4 (27). С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-10>
11. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Монографія. Львів : “Інтелект-Захід”, 2007. 232 с.
12. John Gattorna. The Gower Handbook of Supply Chain Management. Routledge. 2006.
13. Горбенко О.В. Розвиток діяльності логістичних провайдерів в Україні. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009\\_6/09govpau.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf) (дата звернення: 03.09.2023).
14. Гурочкіна В.В., Йосифчук Я.М. Драйвери успіху ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг України. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 38–46.
15. Гончарук А.М., Молчанова К.М. Діяльність логістичних операторів в Україні в умовах воєнного стану. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54802/1> (дата звернення: 10.09.2023).

## References:

1. Lohistychni trendy 2020–2021 roku: vplyv pandemii COVID-19 na perevezennia [Logistics trends 2020–2021: the impact of the COVID-19 pandemic on transportation]. Available at: <https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki> (accessed 07 July 2023).
2. Chukhray, N.I., & Hirna, O.B. (2008). Osoblyvosti funktsionuvannia lohistrychnykh provaideryv v lantsiuhu postavok [Specifics of Logistics Providers' Functioning in the Supply Chain]. *Economic Bulletin of the University, Pereslavl-Khmelnytsky*, 5, 291–294.
3. Yak funktsionuie outsorsynh v lohistrytsi ta komu varto zvernuty na noho uvahu [How outsourcing works in logistics and who should pay attention to it]. Available at: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-funkcionuie-outsorsing-v-logistitsi/> (accessed September 9, 2023).
4. Sochatska, O.M. (2022). Mizhnarodna lohistryka [International Logistics]. [An electronic textbook]. Ternopil: ZUNU.
5. Bravard, J.-L., & Morgan, R. (2003). Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning, and Exploiting Successful Outsourcing Relationships. John Wiley & Sons.
6. Krykavskyy Y., Pokhylchenko O., Fertsch M. (2017). Lohistryka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [Logistics and supply chain management]. Publishing House of Lviv Polytechnic National University, Lviv.
7. Bowersox D., Closs D. (2022). Logistical Management: The Integrated Supply Chain 14th edition, London: McGraw-Hill Education.
8. Falovych V. (2018). Formuvannia ta rozvytok kompleksu emerdzhenykh yakosteiv v lantsiuhu postavok na rynku tovariv promyslovoho pryznachennia [Formation and development of a complex of emergent qualities in the supply chain in the market of industrial goods]: dissertation manuscript. Ternopil: ZUNU. (in Ukrainian)
9. 3PL-operatori v Ukraini [3PL Operators in Ukraine]. Available at: <https://wareteka.com.ua/uk/3pl-operators/> (accessed October 10, 2023).
10. Hirna, O.B., Glynskyi, N.Y., & Kobilyukh, O.Y. (2021). Adaptatsiia kontseptsii lohistryky do umov pandemii COVID-19: perspektyva lohistrychnoho operatora, kliienta ta slabourbanizovanoi terytorii [Adapting the Logistics Concept to the Conditions of the COVID-19 Pandemic: Perspectives of a Logistic Operator, Customer, and Sparsely Urbanized Area]. *Priazovskyy Economic Bulletin*, 4(27), 62–67.
11. Chukhray N., Hirna O. (2007). Formuvannia lantsiuha postavok: pytannia teorii ta praktyky [Modeling of the supply chain: theory and practice]. Lviv, Intelekt-Zakhid.
12. Gattorna, J. (2006). The Gower Handbook of Supply Chain Management. Routledge.
13. Horbenko, O.V. (2009). Rozvytok diialnosti lohistrychnykh provaideryv v Ukraini [Development of Logistic Service Providers in Ukraine]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009\\_6/09govpau.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf) (accessed September 3, 2023).
14. Hurochkina, V.V., & Yosyfchuk, Y.M. (2023). Draivery uspikhu TOV «Nova poshta» na rynku poshtovykh posluh Ukrainy [Success Drivers of Nova Poshta LLC in the Ukrainian Postal Services Market]. *Entrepreneurship and Innovation*, 26, 38–46.
15. Honcharuk, A.M., & Molchanova, K.M. (n.d.). Diialnist lohistrychnykh operatoriv v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Activities of Logistics Operators in Ukraine under Martial Law]. Available at: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54802/1> (accessed September 10, 2023).