

Б. О. Решетняк,
аспірант, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0318-4579>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.290

ЗОВНІШНІЙ КОНТЕКСТ РОЗВИТКУ РИНКУ 4PL-ПОСЛУГ

B. Reshetniak,
PhD student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

EXTERNAL CONTEXT OF 4PL SERVICES MARKET DEVELOPMENT

У статті здійснено аналіз зовнішнього контексту розвитку ринку 4PL послуг в Україні з використанням методів PESTLE аналізу та моделі "п'ять сил конкуренції" М.Портера. Визначено вплив поширення технологій Індустрії 4.0 та загроз воєнного стану на формування попиту на інтегровані логістичні рішення. Визначено бар'єри входу на ринок 4PL послуг, серед яких — значні інвестиції в ІТ інфраструктуру, дефіцит компетенцій, регуляторна турбулентність, інфраструктурні обмеження й макроекономічні ризики. Зроблено висновок про те, що на ринку 4PL конкуренція є помірною, влада покупців і постачальників є значною, а загроза поширення послуг-субститутів обмежується незрілістю попиту на послуги 5PL. Зазначено, що ринок 4PL в Україні перебуває у фазі становлення, проте має позитивні перспективи за умов прискореної цифрової інтеграції, партнерств і політик, що підтримують прозорість та інновації. Практичні рекомендації стосуються екосистемних партнерств, стандартизації даних, KPI та відкритої звітності.

The article examines the external context of Ukraine's 4PL market, integrating PESTLE scanning with Porter's Five Forces to map macro drivers, constraints, and competitive dynamics. It explains how Industry 4.0 technologies, data driven orchestration, platformization, and ESG imperatives reshape logistics outsourcing models, while COVID 19 disruptions and the war shift supply routes, risk profiles, and investment horizons. The study details political and legal uncertainty, price volatility, demand reconfiguration, and rapid diffusion of AI, IoT, blockchain, and advanced analytics. Competitive analysis indicates moderate rivalry, relatively high buyer and supplier power, and a limited threat from substitutes such as 5PL offerings or in house logistics. Barriers to entry remain substantial: capital intensive IT infrastructures, talent shortages, regulatory turbulence linked to EU alignment and martial law measures, and war damaged infrastructure. Nevertheless, sustained digital integration across 3PL-4PL-5PL stacks, ecosystem partnerships, interoperable data standards, and transparent KPI frameworks can unlock resilience and cost to serve improvements. The article contributes an evidence based view of external determinants, a structured diagnostic of market forces, and actionable implications for managers and policymakers. It recommends phased capability roadmaps, risk hedging supplier portfolios, green corridor initiatives, and governance that incentivizes innovation, visibility, and carbon reduction, positioning 4PL operators as orchestrators of end to end, adaptive, and sustainable supply networks during recovery and European integration.

Regional dynamics highlight a rapid post COVID rebound in Asia, European and North American focus on transparency and warehouse optimization; in Ukraine, demand stems from manufacturing, retail, and e commerce seeking turnkey integration. Buyer switching costs are high due to embedded IT and process coupling; supplier power concentrates in software platforms and analytics talent. etc.

Ключові слова: логістичний аутсорсинг; PESTLE аналіз; структура конкуренції; цифровізація; технології Індустрії 4.0; конкурентоспроможність; сталий розвиток.

Key words: logistics outsourcing; PESTLE analysis; competition structure; digitalization; Industry 4.0 technologies; competitiveness; sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формування пропозиції послуг логістичного аутсорсингу за моделлю 4PL обумовлене обмеженими можливостями традиційної логістики в контексті викликів цифрової економіки та поширення технологій Індустрії 4.0. Подальша диференціація моделей управління логістичними процесами з'явилась як відповідь на впровадження національними економіками системи обмежень, спричинених COVID та вимушеним слідування компаніями принципів зниження логістичних витрат. Сучасні тренди розвитку ринку логістичних послуг свідчать про вплив зовнішнього економічного, соціально-політичного та культурного бізнес-контекстів на розмаїття пропозиції часткового й комплексного аутсорсингу з застосуванням новітніх управлінсько-комунікаційних технологій. Разом з тим не менш актуальним фактором контекстного впливу залишається тиск конкуренції та прямі галузеві впливи в межах національної економіки та специфічних умов ведення бізнесу в середовищі високих ризиків та невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основний підхід в дослідженнях зовнішнього контексту розвитку ринку 4PL-послуг базується на системному аналізі макротрендів. Bowersox D.J. et al., Christopher M., Castellanos R. розглядають зовнішнє середовище 4PL крізь призму глобалізації та інтеграції ланцюгів постачання [1;2;3]. Автори аналізують вплив макроекономічних факторів, міжнародної конкуренції та регуляторних змін на сучасні моделі логістичного аутсорсингу. Григорак М. акцентує увагу на інтелектуалізації ринку та впливі цифровізації як ключового зовнішнього чинника, що змінює структуру логістичних послуг [4].

Технологічний підхід в аналізі зовнішнього контексту розвитку ринку 4PL-послуг спрямований на вивчення запатентованих інновацій та напрямів змін. Choi and Song досліджують технологічні тренди через патентний аналіз, що дозволяє оцінити інноваційний тиск на ринок [5]. Tao and Peng Chew розглядають вплив технологій оптимізації маршрутів на конкурентоспроможність компаній 4PL-операторів [6]. Войтович Н. аналізує циф-

рову трансформацію бізнес-середовища та її вплив на маркетингові стратегії логістичних компаній [7].

З точки зору аналізу ринкових умов та можливостей партнерства Sremac et al. та Praveena and Devi оцінюють зовнішнє середовище через критерії вибору провайдерів, враховуючи економічні та технологічні фактори [8; 9]. Wang et al. підкреслюють роль багатосторонніх інтересів і регуляторних умов у формуванні ринку аутсорсингу [10].

В аспектах сталого розвитку Ju et al. досліджують вплив екологічних і соціальних факторів на логістичні ланцюги [11]. Kalkanci and Plambeck аналізують прозорість постачальників як елемент зовнішнього середовища, що впливає на репутаційні ризики [12]. Зубров С. та Молчанов О. розглядають глобальні ризики (кризи, війни) та їхній вплив на ефективність логістики [13].

Окремий напрям досліджень присвячений українському контексту розвитку ринку 4PL-послуг в період поствоєнної кризи. Українські дослідники акцентують увагу на впливі загроз та ризиків воєнного стану, економічної нестабільності та регуляторних змін [14; 15; 16; 17; 18]. Разом з тим розглядаються можливості реалізації експортних стратегій, аналізуються фактори конкурентоспроможності логістичних компаній в умовах інтеграції до ЄС. Експертами Kyivstar Hub підкреслюється значний вплив на розвиток ринку 4PL-послуг цифровізації як ключового драйверу глобальних трансформацій [19].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз зовнішнього контексту ринку 4PL-операторів в Україні в розрізі факторів впливу макросередовища, ключових трендів розвитку та структури конкуренції в галузі 4PL послуг з урахуванням впровадження технологій Індустрії 4.0, ризиків та загроз кризового стану національної економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізація поставленої мети даного дослідження передбачає застосування процедури PESTLE-аналізу ринку 4PL-операторів, що дозволить виявити глобальні фактори впливу на розвиток цього ринку технологій Industry 4.0, зеленої економіки тощо (табл. 1).

Наведені вище детермінанти розвитку ринку 4PL-операторів за результатами PESTLE-аналізу демонст-

Таблиця 1. Зведені результати PESTLE-аналізу розвитку ринку 4PL-операторів в Україні

Фактор зовнішнього середовища ринку 4PL	Вияв впливу фактора на розвиток ринку 4PL
Політика - P	Глобальна співпраця в напрямку кліматичної угоди, Паризька кліматична угода 2015 року
	Формування логістичних каналів концепції «Один пояс – Один шлях»
	Підвищення інтенсивності морського піратства на основних логістичних шляхах (Молуккська протока, Баб-ель-Мандебська протока)
	Регіональні програми мінімізації митних та інших тарифів на перетин вантажу (ЄС, НАФТА, АСЕАН)
	Митні обмеження та тарифне протистояння між США та Китаєм, між США та ЄС
Економіка - E	Незадовільний стан економічного зростання в провідних країнах виробників
	Коливання світових цін на паливно-мастильні матеріали та сировину
	Структурні зміни економічних процесів, що пов'язані із зміною ланцюжків постачання через санкції та обмеження воєнного стану
	Санаційний режим та режими обмеження щодо низки зростаючих економік Світу
	Інтенсифікація валютно розрахункових операцій за рахунок розширення ринкових інструментів (Swap-угоди спотові опціони, зміна структури деривативів)
Соціум - S	Зміна структури споживання в розвинутих країнах
	Загострення соціально-економічних криз, що вимагають збільшення обсягу постачання гуманітарної допомоги
	Демографічні зміни в низці країн, що впливає на зміну споживчих уподобань (Китай, Індія тощо)
	Зміни структури доходів населення
Технології - T	Зростання рівня оплати праці, в тому числі в логістичному секторі
	Розвиток нових технологій управління та оптимізації економічними процесами на підприємствах
	Запровадження IT рішень, технологій штучного інтелекту, блокчейн технологій
	Розвиток технологічних можливостей збільшення обсягу вантажопідйомності транспортних засобів та логістичних мере
	Впровадження нових видів логістичних можливостей, розвиток логістичної інфраструктури
Право - L	Розвиток концепції Інтернет товарів та Інтернет послуг, Е-комерція
	Невизначеність глобальної системи міжнародно-правового регулювання питань логістики
	Уніфікація глобальних стандартів страхування вантажів та транспортних засобів
	Інтенсифікація транскордонного співробітництва з питань врегулювання проблем пов'язаних із налагодженням шляхопроводів
	Наявність правил COT та регіональних організацій щодо питань торгівлі
Довкілля - E	Уніфікація митних правил та режимів на регіональному рівні
	Підвищення глобальних стандартів захисту навколишнього середовища під час логістики
	Розвиток електротранспорту
	Розробка технологій зменшення відходів від логістичної діяльності (декарбонізація виробництва)
	Екологічні стандарти ESG (Environmental, Social, Governance)
	Зміна клімату та її вплив на появу нових логістичних маршрутів

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [13; 14; 15; 19; 20; 21].

рують наявність як факторів його зростання, так і факторів потенційно негативного впливу. при чому із відкладеним терміном дії, як наприклад Паризька кліматична угода 2015 року або розвиток нових логістичних шляхів та ланцюгів постачання [19].

Загалом, за різними оцінками, ринок PL-операторів протягом 2020-2024 рр. демонструє зростання, якому сприяє поширення нових технологічних рішень й розширення глобальних ланцюгів постачання. Зокрема, 4PL-оператори активно впроваджували сучасні технології (AI, IoT, Big Data, блокчейн) для моніторингу, оптимізації та прогнозування логістичних процесів. Це дозволило підвищити ефективність ланцюгів постачання та знизити ризики, пов'язані з перебоями. Пандемія

COVID-19 посилила потребу в адаптивних і гнучких рішеннях для управління глобальними ланцюгами постачання. 4PL-сервіси стали особливо актуальними завдяки здатності швидко переналаштовувати логістичні операції та інтегрувати різні послуги в єдину систему.

Що стосується регіональних особливостей, то після зняття обмежень пов'язаних із COVID-19 на азійському ринку спостерігалось швидке зростання попиту на інтегровані логістичні рішення завдяки зростанню внутрішнього виробництва та експорту. Європейський та Північноамериканський ринки зосередилися на оптимізації складських та транспортних операцій, підвищенні прозорості та стійкості ланцюгів постачання. Іншими словами відбувається не тільки масштабування ринку PL-операторів, але й регіональні трансформації економічних процесів загалом, що суттєво впливає на споживчі уподобання користувачів логістичних послуг [20].

Більше того, підвищення уваги до ESG (Environmental, Social, Governance) критеріїв стимулювало PL-операторів впроваджувати "зелені" технології та оптимізувати логістичні процеси для зменшення викидів вуглецю в атмосферу, що спричиняє асиметричні тренди фінансових потоків в логістичному секторі, спрямовані на екстенсивний розвиток PL-операторів.

Крім того, слід відмітити і той факт, що значна частина капіталовкладень на ринку PL-операторів протягом 2020-2024 рр. спрямовувалася на розвиток IT-інфраструктури, що дозволило інтегрувати послуги 3PL, 4PL та навіть 5PL в єдину цифрову екосистему. Це сприяло зростанню обсягів тран-

закцій та розширенню спектру послуг. В свою чергу зростання числа корпоративних клієнтів, особливо серед великих міжнародних компаній, які потребують стратегічного управління ланцюгами постачання, сприяло розширенню портфеля саме 4PL-послуг. 4PL-оператори почали активніше працювати не лише на традиційних ринках, а й на регіонах з високим потенціалом зростання, що додатково стимулювало збільшення обсягів операцій. За оцінками деяких експертів завдяки оптимізації процесів, показники ефективності (скорочення часу обробки, зниження логістичних витрат, покращення показників доставки) покращилися на 10-15% у середньому для компаній, що співпрацюють з 4PL-операторами [5; 6; 8; 10].

Ринок PL-операторів набуває певних ознак стабільності та структурованості, що дозволило йому продемонструвати стійке зростання протягом 2020-2024 років, яке обумовлено активною цифровізацією логістичних процесів; адаптацією до змін, викликаних глобальними кризами (зокрема COVID-19; глобальними збройними конфліктами); зростаючими вимогами до екологічної та операційної стійкості ланцюгів постачання. Подальший розвиток ринку PL-операторів супроводжуватиметься ще більшою інтеграцією технологій, розширенням географії послуг і підвищенням стандартів якості управління ланцюгами постачання, що зробить саме 4PL-операторів ключовими гравцями в глобальній логістиці.

Аналіз структури конкуренції ринку 4PL-послуг в Україні виконаємо із застосуванням відомої моделі М.Портера "5 сил конкуренції" (рис. 1).

За результатами аналізу слід зазначити, що сегмент 4PL в Україні перебуває у фазі становлення. Попри те, що конкуренція наразі не є інтенсивною порівняно з розвиненими ринками, зростаюча потреба в інтегрованих логістичних рішеннях та адаптація цифрових технологій створюють умови для появи нових гравців і поглиблення конкуренції в найближчі роки. Деталізуючи результати наведеного вище аналізу доцільно окремо визначити кожен із складових моделі 5-ти сил конкуренції за М. Портером.

Що стосується загроз появи продуктів-замінників, то тут слід констатувати, що ними є послуги стандарту 5PL, які наразі не надаються вітчизняними логістичними компаніями, а лише закордонними, які відкрили в Україні власні офіси та представництва. Так, деякі міжнародні компанії (Kuehne+Nagel, DHL Ukraine), які працюють в Україні, вже пропонують інтегровані рішення, що створює додатковий тиск на місцевих операторів. Вітчизняні компанії активно намагаються адаптувати свої послуги до вимог сучасних ринкових умов. При цьому сектор виробництва, ритейл та e-commerce в Україні демонструє зростаючі потреби у комплексному управлінні ланцюгами постачання, що стимулює розвиток 4PL-моделі. Підприємства все частіше шукають рішення "під ключ", які дозволяють зосередитися на основних бізнес-процесах. Разом з тим, споживачі в цілому задоволені рівнем послуг стандарту 4PL та не мають потреби у послугах стандарту 5PL.

Наразі основною альтернативою є традиційні 3PL-послуги або інхаус-логістика. Деякі компанії можуть віддати перевагу власним логістичним рішенням для кращого контролю над процесами, що зменшує залежність від інтегрованих 4PL-моделей. Через високі вимоги до інтеграції та цифровізації, замінниками можуть стати недосконалі або частково інтегровані рішення. Проте, для компаній, які шукають комплексну оптимізацію, 4PL залишається привабливим, саме тому зроблено висновок про те, що загроза появи послуг-замінників є помірковано низькою.

Що стосується загрози появи нових гравців, то тут слід наголосити на тому, що в умовах насичення ринку логістичних послуг такими гравцями можуть бути переважно закордонні компанії. Так, високі інвестиції в IT-



Рис. 1. Модель "П'ять сил конкуренції" ринку 4PL-операторів в Україні

Джерело: складено автором.

інфраструктуру, цифрові технології та інтегровані системи є ключовими бар'єрами входу на ринок вітчизняних суб'єктів господарювання. Враховуючи суттєве зменшення фінансових а інвестиційних можливостей, що пов'язано із воєнним станом та військовими діями в Україні. Також необхідний досвід у складних ланцюгах постачання і здатність інтегрувати різні логістичні сервіси характеризують не стільки новачків, скільки вже існуючих 3PL-операторів, які прагнуть розширити свої послуги до стандарту 4PL.

Хоча незважаючи на бар'єри, зростаюча привабливість сегмента 4PL може стимулювати появу нових, але виключно регіональних гравців або трансформацію існуючих 3PL-операторів у 4PL. Тут важливою є реакція Уряду, як регулятора ринку логістичних послуг, яка на наше переконання повинна втілюватися сукупність заходів стимулюючого характеру в тих сегментах послуг стандарту 4PL, де відсутня конкуренція із державними підприємствами (поштові пересилання), або де неможлива участь приватного сектору через наявність державних монополій (залізні дорожні перевезення). Саме тому загроза появи нових учасників ринку 4PL-операторів оцінюється як середня.

Аналізуючи ринкову владу постачальників, тобто суб'єктів, що забезпечують 4PL-операторів у сировині для пакування, паливом тощо; робочою силою та іншими послугами і матеріалами які можуть впливати на їх діяльність, слід наголосити на тому, що вони проявляють свою унікальність лише в сегменті IT забезпечення. Так сучасне забезпечення 4PL-операторів складається із IT-компаній, постачальників транспортних засобів,

складської інфраструктури, а також розробників ERP-систем та інших цифрових рішень. І важливим є те, що саме ціни на цифрові технології є визначальними в даному аспекті аналізу конкурентного середовища. Всі інші супутні послуги та ціни на постачання товарів, які забезпечують діяльність 4PL-операторів є однорідними для всього ринку України, а самі постачальники мають не достатньо глибоку диверсифікацію, що демонструє медіанний рівень витрат 4PL-операторів на них. Ринок постачальників технологій може бути досить концентрованим, але глобальні інтегровані платформи та партнерські відносини з міжнародними гравцями допомагають зменшити їхню переговорну владу. Крім того, багато постачальників прагнуть працювати з 4PL-операторами через стабільний попит на інноваційні рішення.

Оскільки спеціалізовані технологічні рішення мають високу цінність, але широкий вибір альтернатив і партнерських мереж допомагає знизити їх вплив, тому критерій "влади постачальників" оцінюється нами як помірно середній, через наявність сегменту IT-рішень, які часто можуть мати непередбачувану ефективність та надзвичайно низьку вартість.

Обмеженість інвестицій, потреба у висококваліфікованих спеціалістах з цифрових технологій та інтегрованого управління, а також вплив макроекономічних і геополітичних факторів — все це сприяє пошуку вітчизняними 4PL-операторами найбільш ефективних IT-рішень для власного бізнесу, що може стати вирішальним фактором з урахуванням певної стандартизації послуг 4PL та низького рівня їх цінової варіативності і структури собівартості. Зростання рівня цифровізації, розвиток інфраструктури, інтеграція з європейськими логістичними мережами та адаптація передових технологій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності — це один із найбільш прогресивних напрямків підвищення рівня конкурентних переваг вітчизняними 4PL-операторами.

Аналіз ринкової влади споживачів демонструє також певну насиченість ринку 4PL-операторів, а також відсутність серйозних можливостей для диверсифікації чи боротьби за споживачів враховуючи воєнну агресію з боку РФ та часткове скорочення бізнес-активності в Україні.

Основні споживачі послуг 4PL в Україні це великі корпорації, виробники, ритейлери та e-commerce компанії, які шукають інтегровані логістичні рішення "під ключ". І хоча вони потенційно та природньо можуть обирати серед кількох операторів, особливо якщо вимагають індивідуальних рішень. З іншого боку, високі перемикаючі витрати та потреба в комплексній інтеграції знижують їх можливість щодо легкого переходу до інших 4PL-операторів. Більше того, в силу важливості для споживачів логістичних послуг швидкості та безперервності постачання власної продукції, перехід до інших 4PL-операторів є суттєвим бар'єром, оскільки він впливає на часові витрати на налагодження нових логістичних моделей та маршрутів, що завжди є перевагою для їх конкурентів.

Саме тому владу споживачів можна оцінити як середньо-високу, оскільки великі клієнти активно ведуть переговори про ціну та умови співпраці, але залежність від високотехнологічних інтегрованих рішень створює певні бар'єри для перемикавання. Але з іншого боку слід наголосити і на тому, що великі корпорації, такі як Metinvest, СКМ-груп, Fozzy group, Ашан та інші можуть

створювати власні структурні підрозділи 4PL-операторів, а тому їх поведінка на ринку логістичних послуг стандарту 4PL може бути деконструктивною для самих 4PL-операторів. Це пояснюється низьким рівнем цінового коливання в бік збільшення ними вартості власних послуг, через небажання основних великих споживачів їх послуг йти на збільшення власних витрат на аутсорсинг.

Що ж стосується аналізу конкуренції між існуючими 4PL-операторами, то тут слід звернути увагу на те, що вона є традиційною для всього ринку логістичних послуг, оскільки конкуренти є одними й тими ж самими в різних їх нішах. зокрема, 2PL, 3PL. Так, загалом ринок 4PL в Україні перебуває у фазі становлення, а тому більшість операторів традиційно працюють за моделлю 3PL, хоча і зростає попит на комплексні інтегровані рішення. Серед основних 4PL-операторів, як нами зазначалось вище, слід визнати міжнародні компанії (DHL, DB Schenker, Kuehne + Nagel, GEODIS) з локальними представництвами та українські лідери (Nova Poshta, Meest Logistics), що впроваджують елементи 4PL. І хоча рівень конкуренції наразі помірний, але з огляду на зростання цифровізації та потребу бізнесу в інтегрованих рішеннях, вона має тенденцію до посилення.

Окремо слід звернути увагу на основні бар'єри входу на ринок 4PL в Україні. На нашу думку, основними з них є наступні:

- високий рівень капіталовкладень та технологічні вимоги до стандарту 4PL. Для впровадження 4PL-рішень необхідно інвестувати в сучасну IT-інфраструктуру, ERP-системи, IoT, Big Data та інші цифрові технології, що забезпечують інтеграцію всіх елементів ланцюга постачання, і без чого власне неможливий сам стандарт 4PL;

- недостатній рівень кваліфікації та досвіду вітчизняних 4PL-операторів, які насправді є все ж таки стійкими 3PL-операторами. Ринок 4PL потребує висококваліфікованих фахівців з управління ланцюгами постачання та цифровізації. В Україні таких експертів наразі не вистачає, через масовий виїзд фахівців в цій сфері внаслідок військової агресії з боку РФ, що ускладнює створення та розвиток інтегрованих логістичних рішень;

- складне регуляторне та адміністративне середовище. Зміни в законодавстві пов'язані із впровадженням воєнного стану, складні митні та адміністративні процедури створюють додаткові труднощі для нових учасників ринку, які хочуть впровадити передові стандарти 4PL-моделі. Особливо відчутно це відбувається з урахуванням потреб уніфікації, а отже постійної зміни законодавства до вимог ЄС;

- високий рівень конкуренції з боку існуючих 4PL-операторів. На вітчизняному логістичному ринку домінують міжнародні компанії з потужними локальними представництвами (DHL, DB Schenker, Kuehne + Nagel), а також деякі великі вітчизняні оператори (зокрема "Нова пошта"), що вже впроваджують елементи 4PL. Це створює високий поріг входу для нових учасників, особливо в окремі сегменти такого ринку як поштові пересилання, роздрібна доставка тощо;

- незадовільний стан логістичної інфраструктури. Рівень розвитку транспортної та складської інфраструктури в Україні є нижчим порівняно з розвиненими ринками, що впливає на ефективність інтегрованих логістичних систем. Але це пов'язано з наслідками російської

агресії, та після завершення російсько-української війни ситуація із відновленням логістичних маршрутів та інфраструктури суттєво покращиться. Тобто цей бар'єр доцільно розглядати з точки зору термінального входження на ринок на даний момент;

— економічна та політична нестабільність пов'язана із російсько-українською війною. Макроекономічні ризики, валютні коливання та геополітичні виклики впливають на інвестиційну привабливість та стабільність ринку 4PL-операторів, що створює додаткову невизначеність для нових операторів.

Загалом слід констатувати, що наведені вище фактори в сукупності створюють високий бар'єр для входу на ринок 4PL в Україні на сьогоднішній момент та середньострокову преспективу, вимагаючи ретельного стратегічного планування, значних ресурсів та інноваційного підходу для успішної конкуренції з усталеними гравцями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний розвиток моделей логістичного аутсорсингу демонструє не лише технологічну, але й організаційно-управлінську контекстну залежність. Спостерігається використання логістичними компаніями реактивно-адаптивних способів стратегічних дій у конкурентному маневруванні.

Результати аналізу структури конкуренції методом М. Портера свідчать про тенденцію до загострення конкуренції на ринку 4PL-послуг в Україні. Не зважаючи на порівняно високі інвестиційні та регуляторні бар'єри входу на ринок, спостерігається певний тиск з боку споживачів та постачальників на цінову політику та ціннісну пропозицію компаній логістичних послуг. Ринок загалом трансформації, цифровізації та інтеграції, що сприятиме подальшому розвитку 4PL-операторів. Однак слід наголосити на необхідності значного рівня інвестицій та висококваліфікованих кадрів в сфері логістики, а також прогресивних ІТ-рішень з метою збереження рівня конкурентоспроможності вже існуючими 4PL-операторами. Фактори впливу покупців і постачальників є високими, що формує певний відносини баланс у відносинах між учасниками ринку. Загалом, перспективи для 4PL-операторів в Україні виглядають позитивно, проте ринок вимагає адаптації до сучасних технологій та інтегрованих логістичних рішень, а також до умов викликів та загроз воєнного стану й повоєнного відновлення логістичної інфраструктури.

Література:

1. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., Bowersox J.C. Supply Chain Logistics Management. 5th edition. McGraw-Hill, 2020. 481 p.
2. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. Pearson Education, Limited, 2022. 550 p.
3. Castellanos Ramirez, Andres. International Commercial Logistics. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte, 2021. 389 p.
4. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks.Inshi79.0059417.pdf>

5. Choi D., Song B. Exploring Technological Trends in Logistics: Topic Modeling-Based Patent Analysis. Sustainability. 2018. Vol. 10 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su10082810>

6. 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>

7. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С. 122—129 DOI: <https://doi.org/10.26565.2524-2547-2021-62-11>

8. Sremac S., Stevic J., Pamucar D., Arsic M., Matic B. Evaluation of a Third-Party Logistics (3PL) Provider Using a Rough SWARA-WASPAS Model Based on a New Rough Dombi Aggregator. Symmetry. 2018. 10 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/sym10080305>

9. J.Praveena, M.Pramila Devi. Multi-Criteria Decision Making in Selection of Seventh Party Logistics Using AHP. Iarjset issn (online) 2393-8021 issn (print) 2394-1588. International advanced research journal in science, engineering and technology. 2020. T. 7, № 3. URL: <https://iarjset.com/wp-content/uploads/2020.03.-IARJSET.2020.7302.pdf>

10. 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>

11. Investigating the Impact Factors of the Logistics Service Supply Chain for Sustainable Performance: Focused on Integrators. Y. Ju et al. Sustainability. 2019. Vol. 11, no. 2. P. 538. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020538>

12. Kalkanci B., Plambeck E. L. Reveal the Supplier List? A Trade-off in Capacity vs. Responsibility. Manufacturing and Service Operations Management. 2020. Vol. 22, no. 6. P. 1251—1267. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0795>

13. Зубров С.М., Молчанов О.В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. Economics: time realities. № 3 (73). 2024. С. 104—113 DOI: <https://doi.org/10.15276.etr.03.2024.10>

14. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. В. Евтушенко та ін.. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. Vol. 316, no. 2. P. 117—120. DOI: <https://doi.org/10.31891.2307-5740-2023-316-2-17>

15. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782.2524-0072.2023-55-78>

16. Ivanov S., Lyashenko V., Osadcha N. Strategic Directions for the Formation of Ukraine's Export Strategy in the Context of Economic Recovery. Economic Herald of the Donbas. 2022. No. 1 (67). P. 16—27. DOI: [https://doi.org/10.12958.1817-3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.12958.1817-3772-2022-1(67)-16-27)

17. Демченко Г. В. Аналіз сучасних тенденцій логістичного аутсорсингу в Україні. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика: матеріали

міжнар. науково-практич. конф. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків. 2018. С. 114—118. URL: <https://surl.li/dmaozp>

18. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 139—144. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua.archive.24_2_2019ua.29.pdf

19. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub — корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 04.01.2026).

20. Global Ranking 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global>

21. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році. Impulse Consulting. URL: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci>.

References:

1. Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., and Bowersox, J. C. (2020), Supply chain logistics management, 5th ed., McGraw-Hill, New York, USA

2. Christopher, M. (2022), Logistics and supply chain management, 6th ed., Pearson Education Limited, London, UK

3. Castellanos Ramirez, A. (2021), International commercial logistics. Editorial Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia

4. Hryhorak, M. Yu. (2017), Intelktualizatsiia rynku lohystychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist: monohrafiia [Intellectualization of the logistics services market: Concept, methodology, competence: Monograph], Sik Hrupa Ukraina, Kyiv, Ukraine, Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059417.pdf> (Accessed 25 Dec 2025)

5. Choi, D., and Song, B. (2018), "Exploring technological trends in logistics: Topic modeling-based patent analysis", Sustainability, vol. 10(8). <https://doi.org/10.3390/su10082810>.

6. Tao, Y., and Peng Chew, E. (2017), "A column generation approach for the route planning problem in fourth party logistics", The Journal of the Operational Research Society, vol. 68, no. 2, pp. 165—181, Available at: <https://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.50.3.0291>. (Accessed 25 Dec 2025).

7. Voitovych, N. V. (2021), "Features of marketing strategy in the conditions of digital transformation", Sotsialna ekonomika, vol. 62(is. 1), pp. 122-129. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>.

8. Sremac, S., Stevic, Z., Pamucar, D., Arsic, M., and Matic, B. (2018), "Evaluation of a third-party logistics (3PL) provider using a rough SWARA-WASPAS model based on a new rough Dombi aggregator", Symmetry, vol. 10, no.8, <https://doi.org/10.3390/sym10080305>.

9. Praveena, J., and Pramila Devi, M. (2020), "Multi-criteria decision making in selection of seventh party logistics using AHP", International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology, vol. 7, no. 3, Available at: <https://iarjset.com/wp-content/uploads/2020/03/IARJSET-2020-7302.pdf>. (Accessed 25 Dec 2025).

10. Wang, J.-J., Wang, M.-M., and Liu, F. (2015), "Multi-stakeholder strategic third-party logistics provider selection", Transportation Journal, vol. 54, no. 3, pp. 312—338, Available at: <https://scholarlypublishingcollective.org/psup/transportation-journal/article/54/3/312/289298>. (Accessed 25 Dec 2025).

11. Ju, Y., et al. (2019), "Investigating the impact factors of the logistics service supply chain for sustainable performance: Focused on integrators", Sustainability, vol. 11, no. 2, pp. 538. <https://doi.org/10.3390/su1102-0538>.

12. Kalkanci, B., and Plambeck, E. L. (2020), "Reveal the supplier list? A trade-off in capacity vs. responsibility", Manufacturing and Service Operations Management, vol. 22, no. 6, pp. 1251—1267. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0795>.

13. Zubrov, S. M., and Molchanov, O. V. (2024), "Effective logistics management under global risks and transformations for Ukraine", Economics: Time Realities, vol. 3 (73), pp. 104—113. <https://doi.org/10.15276/etr.03.2024.10>.

14. Evtushenko, V., et al. (2023), "State and prospects of development of the logistics services market in Ukraine", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 316 (2), pp. 117—120. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-17>.

15. Vasylytsiv, N. (2023), "Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072.2023-55-78>.

16. Ivanov, S., Lyashenko, V., and Osadcha, N. (2022), "Strategic directions for the formation of Ukraine's export strategy in the context of economic recovery", Economic Herald of the Donbas, vol. 1 (67), pp. 16—27. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-16-27).

17. Demchenko, H. V. (2018), "Analysis of modern trends in logistics outsourcing in Ukraine", Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia i praktyka [Modern Problems of Enterprise Management: Theory and Practice], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukrain, pp. 114—118. Available at: <https://surl.li/dmaozp>. (Accessed 25 Dec 2025).

18. Nakonechna, T. V., and Hryniv, N. T. (2019), "Features of the development of the logistics services market in Ukraine", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 24 (2), pp. 139—144. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/29.pdf. (Accessed 30 Dec 2025).

19. Kyivstar Business Hub. (2024), "Industry trends. State of the logistics industry in Ukraine: Trends and features". Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>. (Accessed 30 Dec 2025).

20. World Bank. (2023), "Global ranking 2023". Available at: <https://lpi.worldbank.org/international/global>. (Accessed 30 Dec 2025).

21. Impulse Consulting. (2024), "Analysis of the logistics market in Ukraine in 2024". Available at: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci>. (Accessed 30 Dec 2025).
Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 р.