

УДК 658.7:005.932
JEL: F23; L23; L91; M11
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-664-672>

ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ 3PL-ПОСЛУГ

©2026 ХАРЧУК О. Г., МИКИТЕНКО Т. В.

УДК 658.7:005.932
JEL: F23; L23; L91; M11

Харчук О. Г., Микитенко Т. В. Фактори підвищення ефективності логістичного аутсорсингу в системі 3PL-послуг

Дослідження спрямоване на визначення факторів підвищення ефективності логістичного аутсорсингу в системі 3PL-послуг в умовах нестабільного зовнішнього середовища, трансформації глобальних ланцюгів постачання, цифровізації логістичних процесів та зростання вимог до якості логістичного обслуговування. Метою статті є обґрунтування ключових факторів, що впливають на ефективність логістичного аутсорсингу в системі 3PL-послуг, визначення основних проблем взаємодії підприємств із логістичними операторами та розроблення концептуальних напрямів підвищення результативності їх співпраці. У дослідженні використано методи аналізу й узагальнення наукових джерел, системного та порівняльного аналізу, логічного узагальнення, структурно-функціонального підходу, а також методи комплексної оцінки організаційних, інформаційних і управлінських чинників ефективності логістичного аутсорсингу. Встановлено, що використання послуг 3PL-операторів є найбільш поширеною формою логістичного аутсорсингу, яка забезпечує передачу спеціалізованим провайдером функцій управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками. Визначено основні проблеми, що знижують ефективність аутсорсингової взаємодії, серед яких: недостатня якість і стандартизація вихідних даних, неточність прогнозування товаропотоків, низький рівень цифрової інтеграції, недостатня уніфікація бізнес-процесів та орієнтація на ціновий критерій під час вибору логістичного партнера. Доведено, що результативність співпраці залежить від рівня цифровізації підприємства, якості управлінських даних, інформаційної інтеграції, процесної дисципліни, дотримання погоджених рівнів сервісу (SLA) та ефективного управління вартістю логістичних послуг. Запропоновано концептуальний підхід до формування ефективної взаємодії між підприємством і 3PL-оператором, що передбачає розвиток єдиного інформаційного простору, підвищення якості управлінських даних, інтеграцію інформаційних систем і спільну відповідальність сторін за результати логістичної діяльності. Наукова новизна полягає в комплексному обґрунтуванні системи організаційних, інформаційних, технологічних та управлінських факторів, які визначають ефективність логістичного аутсорсингу в системі 3PL-послуг. Доведено, що досягнення високої результативності аутсорсингової взаємодії можливе за умови комплексної цифрової інтеграції, стандартизації бізнес-процесів, забезпечення прозорості інформаційних потоків і розвитку партнерських відносин між учасниками логістичного ланцюга. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх використання підприємствами, логістичними операторами та іншими учасниками ланцюгів постачання під час удосконалення механізмів управління логістичним аутсорсингом, оптимізації взаємодії з 3PL-провайдерами, підвищення якості логістичного сервісу, зниження операційних витрат та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Ключові слова: логістичний аутсорсинг; 3PL-оператор; ефективність; логістика; ланцюги постачання; цифровізація; прогнозування товаропотоків; конкурентоспроможність підприємства.

Рис.: 2. **Бібл.:** 15.

Харчук Олена Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління бізнесом та логістичними потоками, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: kharchuk1965@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Микитенко Тетяна Владиславівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри митної справи та товарознавства, Державний податковий університет (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08205, Україна)

E-mail: tamik7@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9479-2517>

UDC 658.7:005.932
JEL: F23; L23; L91; M11

Kharchuk O. G., Mykytenko T. V. The Factors Contributing to Improved Efficiency in Logistics Outsourcing Within the 3PL Services System

The study is aimed at identifying the factors that improve the efficiency of logistics outsourcing within the 3PL services system under conditions of an unstable external environment, the transformation of global supply chains, the digitalization of logistic processes, and increasing requirements for the quality of logistics services. The aim of the article is to substantiate the key factors influencing the efficiency of logistics outsourcing in the 3PL services system, identify the main problems of cooperation between enterprises and logistics operators, and develop conceptual directions for improving the efficiency of their collaboration. The study employs methods of analysis and synthesis of scientific literature, system and comparative analysis, logical generalization, the structural-functional approach, and comprehensive assessment of the organizational, informational, and managerial factors affecting the efficiency of logistics outsourcing. The study identifies that the use of third-party logistics (3PL) operators is the most widespread form of logistics outsourcing, enabling enterprises to delegate the management of material, information, and service flows to specialized providers. The main factors reducing the efficiency of outsourcing cooperation are identified, including insufficient quality and standardization of input data, inaccurate forecasting of cargo flows, low levels of digital integration, inadequate standardization of business processes, and the predominance of price-based criteria in selecting logistics partners. It is demonstrated that the effectiveness of cooperation depends on the enterprise's level of digitalization, the quality of management data, the degree of information integration, process discipline, compliance with agreed service level agreements (SLAs), and efficient logistics cost management. A conceptual approach to developing efficient interaction between enterprises and 3PL operators is proposed, based on the creation of a unified information environment, improvement of management data quality, integration of infor-

mation systems, and shared responsibility for logistics performance. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive substantiation of a system of organizational, informational, technological, and managerial factors determining the efficiency of logistics outsourcing in the 3PL services system. It is proved that achieving high outsourcing performance requires integrated digital collaboration, standardized business processes, transparent information flows, and the development of long-term partnership relations among participants in the logistics chain. The practical significance of the research lies in the possibility of applying its results by enterprises, logistics operators, and other supply chain participants to improve logistics outsourcing management, optimize cooperation with 3PL providers, enhance logistics service quality, reduce operating costs, and strengthen the competitive position of enterprises.

Keywords: logistics outsourcing; 3PL provider; efficiency; logistics; supply chains, digitalization; forecasting product flows; competitiveness of the enterprise.

Fig.: 2. Bibl.: 15.

Kharchuk Olena G. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business and Logistics Flow Management, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenko Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: kharchuk1965@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Mykytenko Tetiana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Affairs and Commodity Science, State Tax University (31 Universytetska Str., Irpin, 08205, Ukraine)

E-mail: tamik7@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9479-2517>

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, трансформації ланцюгів постачання, зростання логістичних витрат і підвищення вимог до швидкості та якості обслуговування підприємства все частіше звертаються до логістичного аутсорсингу [1] як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Однією з найбільш поширених форм такої взаємодії є залучення 3PL-операторів, які забезпечують комплексне управління логістичними процесами. Водночас практика свідчить, що очікуваний економічний та організаційний ефект від передачі логістичних функцій зовнішньому провайдеру досягається не завжди. Низька якість вихідних даних, недостатня прогнозованість обсягів перевезень, відсутність стандартизованих бізнес-процесів, слабка інтеграція інформаційних систем та орієнтація виключно на ціновий фактор можуть суттєво знижувати результативність аутсорсингової взаємодії. У зв'язку з цим актуальним є дослідження факторів, що визначають ефективність логістичного аутсорсингу в системі 3PL-послуг і формують передумови для побудови довгострокового партнерства між замовником і логістичним оператором.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Одним із найбільш поширених інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання є аутсорсинг. Його застосування дає змогу організаціям зосереджуватися на ключових напрямках діяльності, оптимізувати використання ресурсів, скорочувати витрати та підвищувати якість виконання окремих бізнес-процесів. Питання впровадження та розвитку аутсорсингу в різних сферах економіки широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних нау-

ковців, серед яких вагомий внесок у дослідження даної проблематики зробили М. О. Довба; І. І. Трохимець, В. В. Красношопка [2], О. М. Тищенко; В. В. Глазун, С. Р. Бондаренко, С. І. Запороженко [1]; А. Кравчук, А. Слободянюк [3] та інші.

Особливу роль аутсорсинг відіграє у сфері логістики, де він розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками. Протягом останніх десятиліть у світовій практиці спостерігається стійка тенденція до передачі логістичних функцій спеціалізованим операторам, що дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість, скорочувати операційні витрати та покращувати рівень обслуговування споживачів. Зростання обсягів споживання, ускладнення ланцюгів постачання та посилення конкуренції зумовлюють підвищення попиту на послуги професійних логістичних провайдерів і розширення практики використання логістичного аутсорсингу. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління підприємствами на основі логістичних підходів зробили українські науковці, зокрема А. Алтинпара, О. Корогодова [4], Т. Глушенко, К. Завгородній, К. Ковтуненко, М. Багорка, Т. Ільченко, О. Кравець; Т. Данилюк, А. Ющишина, А. Мохнюк [5], О. Станіславик, О. Коваленко [6] та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проте особливості актуальності набувають дослідження, пов'язані з оцінюванням ефективності співпраці підприємств із 3PL-операторами, оскільки саме якість такої взаємодії значною мірою визначає результативність логістичного аутсорсингу та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

**ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є визначення та обґрунтування ключових факторів підвищення ефективності логістичного аутсорсингу в системі 3PL-послуг, а також дослідження особливостей формування результативної взаємодії між підприємством-замовником і логістичним оператором в умовах сучасних трансформацій логістичних ланцюгів.

**ОПИС МЕТОДИКИ (СТРУКТУРИ,
ПОСЛІДОВНОСТІ) ПРОВЕДЕННЯ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Дослідження проведено в кілька послідовних етапів. На *першому етапі* здійснено аналіз наукових публікацій, нормативно-правових документів та аналітичних матеріалів щодо розвитку логістичного аутсорсингу та функціонування системи 3PL-послуг. На *другому етапі* із застосуванням системного та порівняльного аналізу визначено сучасні тенденції розвитку ринку логістичних послуг, основні фактори, що впливають на ефективність логістичного аутсорсингу, а також проблеми взаємодії між підприємствами-замовниками та 3PL-операторами. *Наступним етапом* стало дослідження впливу якості управлінських даних, точності прогнозування логістичних потоків, рівня цифрової інтеграції, стандартизації бізнес-процесів і дотримання показників рівня сервісу (SLA) на результативність логістичної діяльності. На *завершальному етапі* на основі логічного узагальнення та структурно-функціонального підходу сформульовано висновки й обґрунтовано концептуальний підхід до підвищення ефективності взаємодії між підприємством і 3PL-оператором, що базується на розвитку цифрової інтеграції, підвищенні якості інформаційного забезпечення та формуванні довгострокового партнерства.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ТА ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Український ринок логістичних послуг, особливо сегмент аутсорсингової логістики (3PL), характеризується високою динамічністю та значною залежністю від змін зовнішнього середовища. Воєнні виклики, трансформація ланцюгів постачання, зростання вартості ресурсів і транспортних послуг суттєво підвищили значущість ефективного управління логістичними процесами для підприємств [7; 8].

У сучасних умовах успішність логістичної діяльності визначається не лише ресурсними можливостями та технологічним рівнем логістичного оператора, а й якістю партнерських відносин між сторонами, рівнем координації дій та спільною відповідальністю за досягнення результатів. Прак-

тичний досвід свідчить, що ефективність співпраці з 3PL-провайдером значною мірою залежить від того, наскільки системно організовано взаємодію між учасниками логістичного процесу [8].

Механізм забезпечення стабільності поставок, підвищення керованості товарних потоків наведено на *рис. 1*, що сприяє підтриманню необхідного рівня сервісу навіть в умовах високої невизначеності.

Аналіз функціонування українського ринку 3PL-послуг демонструє, що результативність логістичного аутсорсингу формується не лише за рахунок професійності, технологічної оснащеності та інфраструктурних можливостей логістичного оператора [9]. Важливу роль відіграє комплекс характеристик підприємства-замовника, які безпосередньо впливають на якість взаємодії та кінцеві результати співпраці. До таких характеристик належать організаційна структура підприємства, рівень регламентації бізнес-процесів, специфіка та стабільність вантажопотоків, ступінь прогнозованості операційної діяльності, а також рівень цифровізації управлінських і логістичних процесів.

Ключовим чинником ефективності є *якість і повнота вихідних даних*, що передаються логістичному оператору. Неточна, несвоєчасна або неструктурована інформація ускладнює планування ресурсів, знижує точність прогнозування потреб у транспортних і складських потужностях і призводить до операційних відхилень. Водночас високий рівень цифрової зрілості підприємства, впровадження ERP- і WMS-систем, а також стандартизація даних суттєво підвищують ефективність логістичного аутсорсингу. Не менш важливою є *готовність підприємства до конструктивної та партнерської взаємодії*, що передбачає узгодження бізнес-правил, дотримання встановлених процедур, своєчасний обмін інформацією та спільну відповідальність за результати логістичних процесів. Відсутність такої взаємодії часто призводить до фрагментації управління, дублювання операцій і зниження загальної керованості логістичного ланцюга.

Отже, ступінь внутрішньої організованості клієнта, його здатність до інтеграції в єдину інформаційно-логістичну систему та рівень управлінської зрілості значною мірою визначають ефективність використання потенціалу 3PL-аутсорсингових рішень і формують передумови для довгострокового стратегічного партнерства між учасниками логістичного процесу [8; 10].

Таким чином, формування продуктивного партнерства між підприємством і 3PL-оператором потребує врахування комплексу взаємопов'язаних факторів (*рис. 2*), які визначають результативність

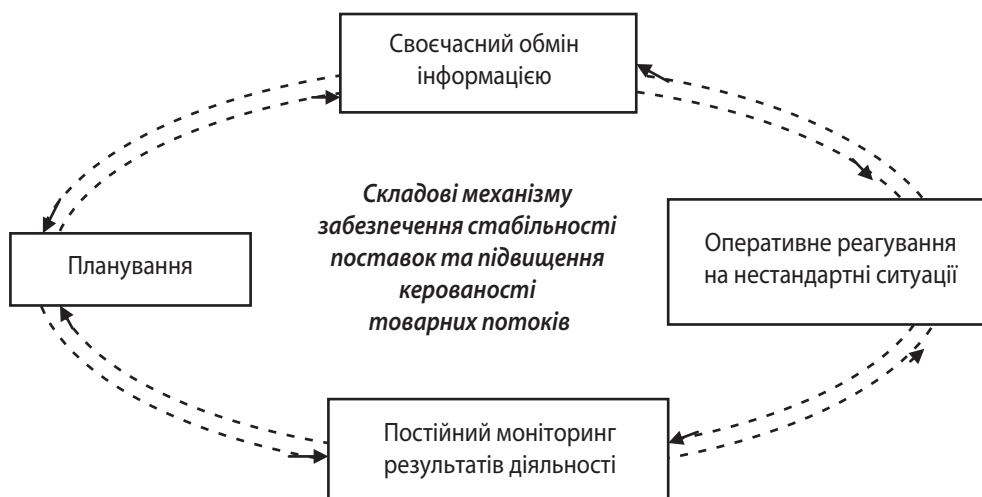


Рис. 1. Складові механізми забезпечення стабільності поставок і підвищення керованості товарних потоків
Джерело: побудовано на основі [8].



Рис. 2. Фактори, що визначають результативність логістичної діяльності
Джерело: побудовано на основі [8; 9; 12].

логістичної діяльності. Їх своєчасне врахування та інтеграція в систему управління дозволяють мінімізувати ризики, підвищити операційну ефективність і перетворити логістику із допоміжної функції на важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства [8; 11; 12].

Однією з ключових умов результативної логістичної діяльності є своєчасне та достовірне прогнозування обсягів товаропотоків, яке виступає базовим елементом планування всієї системи логістичного обслуговування.

Ефективне управління логістичними процесами розпочинається ще на етапі стратегічно-

го та оперативного планування, коли формується інформаційна база щодо майбутніх обсягів зберігання, обробки, комплектації та відвантаження продукції. Саме на основі таких прогнозних даних 3PL-оператор здійснює розрахунок необхідних трудових ресурсів, визначає потребу в складських площах, транспортних засобах, обладнанні та формує відповідні операційні плани.

Якість прогнозування безпосередньо впливає на здатність логістичної системи забезпечувати безперервність і стабільність товарору. У практиці логістичного аутсорсингу навіть

незначні відхилення між прогнозованими та фактичними показниками можуть мати суттєві операційні наслідки.

Зокрема, недооцінка майбутніх обсягів призводить до дефіциту персоналу, перевантаження складської інфраструктури, нестачі транспортних засобів або збільшення часу обробки замовлень, що в сукупності ускладнює виконання зобов'язань перед клієнтами та спричиняє затримки поставок. Водночас завищені прогнози формують іншу групу ризиків, пов'язаних із нераціональним використанням ресурсів. У таких випадках підприємство або логістичний оператор змушені резервувати надлишкові потужності, які фактично залишаються недовантаженими, що призводить до зростання питомих витрат на одиницю обробленої продукції, зниження ефективності використання інфраструктури та погіршення економічних результатів діяльності. Додатково це може створювати викривлену картину попиту на логістичні послуги та ускладнювати прийняття управлінських рішень.

У результаті недостатня точність прогнозування не лише негативно впливає на операційну ефективність, але й порушує баланс між попитом і ресурсним забезпеченням у системі 3PL-послуг. Це безпосередньо позначається на дотриманні встановлених стандартів сервісу (SLA), рівні клієнтської задоволеності та загальній ефективності взаємодії між замовником і логістичним оператором. У довгостроковій перспективі низька якість прогнозування може стати фактором зниження конкурентоспроможності як підприємства-замовника, так і провайдера логістичних послуг, оскільки ускладнює формування стабільних і передбачуваних ланцюгів постачання.

Важливим чинником ефективного функціонування сучасних логістичних систем є належна якість, повнота та уніфікація інформаційних даних, що використовуються в процесах планування, управління та контролю матеріальних потоків. Умови цифрової трансформації логістики суттєво підвищують роль інформаційного забезпечення, оскільки сучасні логістичні процеси дедалі більше залежать від точності та актуальності даних щодо товарних позицій, характеристик вантажу, адрес доставки, часових вікон, маршрутів перевезень, складських залишків та інших операційних параметрів.

Ключовою проблемою в практиці 3PL-взаємодії залишається наявність помилок, неповних або неструктурованих даних, що надходять від замовника або виникають у процесі інтеграції інформаційних систем. Такі невідповідності формують додаткове навантаження на логістичні процеси, оскільки по-

требують постійного здійснення перевірок, уточнень, узгоджень і ручних коригувань. У результаті зростає операційна складність виконання завдань, збільшується кількість виключних ситуацій та знижується загальна швидкість обробки замовлень.

Наслідком низької якості інформаційних даних є уповільнення виконання логістичних операцій, підвищення ризику виникнення нових помилок у процесі повторного введення або коригування інформації, а також зростання непрямих витрат, пов'язаних із додатковим залученням персоналу та ресурсів. Окремо слід відзначити, що необхідність постійного уточнення інформації може призводити до простоїв працівників, неефективного використання складського обладнання, збоїв у графіках відвантаження та порушення встановлених термінів виконання замовлень, що негативно впливає на рівень сервісу.

У ширшому контексті недостатня якість і відсутність стандартизації даних ускладнює інтеграцію інформаційних систем між замовником і 3PL-оператором, обмежує можливості автоматизації процесів та знижує ефективність використання цифрових технологій у логістиці. Це, своєю чергою, перешкоджає формуванню єдиного інформаційного середовища, необхідного для оперативного прийняття управлінських рішень і забезпечення прозорості логістичних операцій.

Отже, забезпечення високої якості, структурованості та стандартизації інформаційних даних є базовою передумовою підвищення продуктивності логістичних процесів, зниження рівня операційних витрат і забезпечення стабільного та передбачуваного рівня обслуговування клієнтів. В умовах цифровізації економіки саме достовірна та узгоджена інформація трансформується в стратегічний ресурс, що визначає ефективність функціонування логістичних систем і конкурентоспроможність як логістичного оператора, так і підприємства-замовника.

Логістичний аутсорсинг являє собою складну багаторівневу систему взаємопов'язаних процесів, у межах якої результативність діяльності визначається ступенем координації, синхронізації та узгодженості дій усіх учасників логістичного ланцюга. У такій системі 3PL-оператор і підприємство-замовник виступають рівноправними елементами єдиного операційного середовища, де ефективність досягається не лише за рахунок ресурсних можливостей, але й завдяки якості управлінської взаємодії та рівню організаційної інтеграції.

Для забезпечення високої ефективності співпраці між замовником і 3PL-оператором критично важливим є дотримання єдиних правил, стандар-

тів, регламентів і процедур виконання логістичних операцій. Це передбачає уніфікацію підходів до планування, обробки замовлень, управління запасами, документального супроводу, а також стандартизацію комунікаційних каналів між сторонами. За таких умов формується передбачуване операційне середовище, яке мінімізує ризики виникнення помилок і забезпечує стабільність логістичних процесів.

Чітка регламентація бізнес-процесів та мінімізація нестандартних, позапроцесних ситуацій сприяють суттєвому зниженню операційної складності та підвищенню керованості всієї системи. Це, своєю чергою, дозволяє забезпечити вищий рівень прогнозованості результатів, скоротити час виконання логістичних операцій та підвищити якість обслуговування кінцевих споживачів. Особливої уваги в цьому контексті набуває дотримання погоджених показників рівня сервісу (*Service Level Agreement – SLA*), які виступають формалізованим інструментом оцінювання ефективності взаємодії між сторонами та визначають ключові параметри якості логістичних послуг.

Водночас слід зазначити, що часті зміни вимог з боку замовника, позапланові або неузгоджені запити, а також відхилення від установлених процедур і стандартів суттєво ускладнюють функціонування логістичної системи. Такі фактори створюють додаткове навантаження на операційні підрозділи, збільшують кількість оброблюваних виняткових ситуацій, підвищують витрати часу на координацію та коригування процесів, а також можуть негативно впливати на стабільність надання логістичних послуг і рівень сервісу.

У ширшому контексті процесна дисципліна виступає системоутворюючим чинником забезпечення надійності та стійкості логістичних процесів. Вона формує основу для зменшення невизначеності, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення узгодженості дій усіх учасників логістичного ланцюга. Таким чином, дотримання процесної дисципліни створює необхідні передумови для формування довгострокових, стабільних і взаємовигідних партнерських відносин між підприємством-замовником і 3PL-оператором, сприяючи підвищенню загальної ефективності логістичного аутсорсингу [8; 13].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційних технологій вагомим стратегічним значенням набуває рівень інформаційно-технологічної інтеграції між підприємством-замовником і логістичним оператором. Ефективність їхньої взаємодії визначається не лише наявністю сучасних інформацій-

них систем управління, а передусім їхньою здатністю забезпечувати безперервний, синхронізований і стандартизований обмін даними, а також підтримувати єдину логіку управління бізнес-процесами в межах інтегрованого логістичного середовища.

Особливого значення набуває узгодженість довідникових систем, форматів і структур даних, протоколів обміну інформацією, механізмів її обробки, а також алгоритмів реагування на операційні події в режимі реального часу. Саме ці елементи формують основу цифрової сумісності між інформаційними системами різних учасників логістичного ланцюга та визначають рівень їхньої інтегрованості. За умов високого рівня інтеграції забезпечується оперативне оновлення даних, підвищується їхня достовірність і повнота, що дозволяє мінімізувати інформаційні затримки та підвищити точність управлінських рішень.

Високий рівень цифрової взаємодії між сторонами забезпечує низку важливих ефектів для логістичної системи, зокрема: скорочення кількості операційних помилок, підвищення швидкості обробки замовлень, покращення координації між складськими, транспортними та адміністративними підрозділами, а також посилення контролю за виконанням логістичних операцій на всіх етапах ланцюга постачання. Крім того, інтегровані інформаційні системи створюють передумови для впровадження аналітичних інструментів, автоматизованого планування та прогнозування, що підвищує загальну ефективність управління логістикою.

Водночас недостатній рівень сумісності інформаційних платформ, відсутність уніфікованих стандартів обміну даними або фрагментарна інтеграція систем можуть призводити до суттєвих операційних проблем. Серед них – дублювання інформаційних записів, втрата або викривлення даних у процесі передачі, затримки у виконанні замовлень, збільшення кількості ручних операцій, а також зростання витрат на координацію та узгодження дій між учасниками процесу. У сукупності ці фактори знижують рівень керованості логістичної системи та негативно впливають на якість сервісу.

Отже, розвиток цифрової взаємодії та поглиблення інформаційно-технологічної інтеграції між підприємством-замовником і 3PL-оператором є одним із ключових напрямів підвищення ефективності сучасних логістичних систем. Саме інтегроване цифрове середовище виступає основою для формування прозорих, швидких і керованих логістичних процесів, що забезпечують конкурентні переваги учасників ринку логістичних послуг [14].

Формування вартості логістичного аутсорсингу є багатофакторним і складним процесом, який визначається не лише базовими тарифами логістичного оператора, але й рівнем організаційної, інформаційної та процесної підготовленості обох сторін до взаємодії. У сучасній практиці 3PL-контрактування ціна послуг виступає результатом узгодження очікуваного обсягу робіт, рівня сервісу, операційної складності та ризиків, що супроводжують виконання логістичних операцій. При цьому ключове значення має якість вихідних даних, на основі яких здійснюється первинне моделювання вартості та ресурсного забезпечення.

Практичний досвід свідчить, що перегляд комерційних умов у межах 3PL-контрактів досить часто зумовлюється недостатньою деталізацією початкових параметрів взаємодії, а також неповним або неточним урахуванням операційних, інформаційних і ринкових ризиків. На етапі укладання договору можуть бути недооцінені фактичні обсяги логістичних операцій, їх сезонна або структурна мінливість, рівень складності технологічних процесів, специфічні вимоги до сервісу, а також якість і повнота інформаційних даних, що надаються замовником.

За таких умов у практиці логістичного аутсорсингу формуються два типові сценарії ціноутворення. У *першому випадку* логістичний оператор, прагнучи мінімізувати власні ризики, закладає до вартості додатковий резерв, що компенсує можливу невизначеність обсягів робіт, коливання навантаження та потенційні операційні відхилення. Це призводить до збільшення початкової вартості послуг і може знижувати привабливість пропозиції для замовника. У *другому випадку* первинні тарифи формуються на основі оптимістичних припущень і виглядають економічно вигідними, однак у процесі реалізації проекту виникає необхідність їх перегляду через суттєві розбіжності між прогнозованими та фактичними параметрами роботи, що породжує додаткові витрати та конфлікти інтересів між сторонами [5; 8].

Обидва зазначені сценарії негативно впливають на стабільність довгострокових партнерських відносин, знижують рівень довіри між учасниками логістичного процесу та ускладнюють ефективне фінансове планування як для замовника, так і для оператора. У результаті зростає невизначеність у формуванні витрат, ускладнюється бюджетування логістичних операцій та знижується передбачуваність економічних результатів співпраці.

У зв'язку з цим базовою передумовою формування справедливої, прозорої та економічно обґрунтованої вартості логістичних послуг є забезпечення максимальної інформаційної відкритості

між сторонами, детальне попереднє опрацювання умов співпраці, а також узгодження методики розрахунку тарифів з урахуванням реальних операційних сценаріїв і потенційних ризиків. Важливим є також формування спільного розуміння очікуваних результатів, рівня сервісу та допустимих відхилень у виконанні логістичних операцій.

У підсумку ефективність логістичного аутсорсингу не може розглядатися як результат діяльності виключно логістичного оператора, оскільки вона формується внаслідок комплексної взаємодії всіх учасників процесу. Вона базується на наявності чітко структурованих і регламентованих бізнес-процесів, достовірної та уніфікованої інформаційної бази, високого рівня цифрової та організаційної зрілості сторін, а також узгодженого стратегічного бачення цілей і результатів співпраці. Саме така інтегрована модель взаємодії створює передумови для довгострокового партнерства та підвищення загальної ефективності логістичного аутсорсингу [15].

Проведене дослідження засвідчило, що найбільш результативні моделі 3PL-партнерства характеризуються активною участю як логістичного оператора, так і замовника в управлінні логістичними процесами. При цьому оператор забезпечує виконання складських, транспортних і супутніх логістичних функцій, тоді як клієнт бере участь у плануванні діяльності, забезпеченні якості даних, прогнозуванні потреб і прийнятті управлінських рішень. Такий підхід дозволяє сформувати єдиний інформаційний та операційний простір, у межах якого досягається максимальна узгодженість дій усіх сторін.

Важливою передумовою успішного функціонування цієї моделі є *високий рівень зрілості партнерських відносин*, що проявляється у прозорості комунікацій, взаємній відповідальності та готовності до спільного вирішення операційних завдань. Саме такі характеристики забезпечують довгострокову ефективність логістичного аутсорсингу та створюють умови для його стратегічного розвитку.

За умов належної координації процесів, високої якості даних і достовірного прогнозування логістична діяльність перестає бути джерелом постійних коригувань і додаткових витрат. Натомість вона трансформується в ефективний інструмент управління ресурсами підприємства, підвищення операційної результативності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Таким чином, сучасний 3PL-сервіс доцільно розглядати не лише як механізм передачі окремих логістичних функцій на аутсорсинг, а як інтегровану систему партнерської взаємодії, здатну створювати додану вартість для всіх учасників логістичного ланцюга.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність логістичного аутсорсингу в системі 3PL-послуг визначається не лише професійними компетенціями логістичного оператора, а й рівнем організації внутрішніх процесів підприємства-замовника. До ключових факторів підвищення результативності співпраці належать: прогнозованість логістичних обсягів, висока якість і стандартизація інформаційних даних, дотримання процесної дисципліни, інтеграція інформаційних систем і побудова партнерських відносин на основі прозорого обміну інформацією.

Доведено, що орієнтація виключно на мінімізацію вартості послуг не забезпечує досягнення довгострокового економічного ефекту. Натомість максимальна ефективність аутсорсингової моделі досягається за умови розгляду 3PL-оператора як інтегрованого партнера, залученого до процесів планування, координації та вдосконалення логістичної діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами при виборі та управлінні взаємодією з 3PL-провайдером з метою підвищення рівня сервісу, оптимізації витрат, підвищення гнучкості логістичних процесів і зміцнення конкурентних позицій в умовах динамічного ринкового середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Глазун В. В., Бондаренко С. Р., Запорожченко С. І. Аутсорсинг логістичних послуг: реалії та тенденції. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 3. С. 156–159.
2. Красношарпа В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
3. Kravchuk A. V., Slobodianuk A. A. Logistics Outsourcing in Ukraine. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37814/131456.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
4. Алтинпара А. О., Корогодова О. О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній IT-сектору України в умовах Індустрії-4.0. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. Вип. 16. С. 140–152. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181839>
5. Данилюк Т., Ющишина Л., Мохнюк А., Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів. *Економічний ча-*

сопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2019. Т. 3. № 19. С. 55–62.

DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-55-62>

6. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Сучасні аспекти розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2012. Вип. 1 (1). С. 107–114. URL: <https://sbornik.college.ks.ua/downloads/sbornik1/pdf/22.pdf>
7. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
8. Цвіцинська Д. Логістика-2026: як взаємодія між замовником і 3PL-оператором впливає на ефективність доставки. *Центр транспортних стратегій*. 27 травня 2026. URL: https://cfts.org.ua/blogs/logistika_2026_yak_vzaemodiya_mizh_zamovnikom_i_3pl_operatorom_vplivae_na_efektivnist_dostavki_764
9. Selviaridis K., Spring M. Third party logistics: A literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*. 2007. Vol. 18. Iss. 1. P. 125–150. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090710748207>
10. 3PL оператор: визначення та пояснення. *Synex logistics*. 2026. URL: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/shcho-take-3pl-operator/>
11. Marasco A. Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*. 2008. Vol. 113. Iss. 1. P. 127–147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.017>
12. Захарова І. В., Філіпова Л. Я., Задорожний І. С., Тарасенко Д. А. Основи інформаційно-аналітичної діяльності. 2-е вид., випр. і допов. Черкаси : Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 347 с.
13. Bottani E., Rizzi A. Strategic management of logistics service: A fuzzy QFD approach. *International Journal of Production Economics*. 2006. Vol. 103. Iss. 2. P. 585–599. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2005.11.006>
14. Hertz S., Alfredsson M. Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*. 2003. Vol. 32. Iss. 2. P. 139–149. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00228-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00228-6)
15. Барорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40>

REFERENCES

- Altynpara A. O. & Korohodova O. O. (2019). Outsorsynh yak instrument rozvytku kompanii IT-sektoru Ukrainy v umovakh Industrii-4.0 [Outsourcing as a tool for the development of IT sector companies of Ukraine in the conditions of Industry-4.0]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhn-*

- nichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut», 16, 140–152.
<https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181839>
- Bahorka M. O., Ilchenko T. V. & Kravets O. V. (2023). Mistse lohistychnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The place of logistics management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta sus-pilstvo*, 53.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40>
- Bottani E. & Rizzi A. (2006). Strategic management of logistics service: A fuzzy QFD approach. *International Journal of Production Economics*, 2(103), 585–599.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.11.006>
- Danyliuk T., Yushchysyna L. & Mokhniuk A. (2019). Lohistychnyi outsorsynh v systemi upravlinnia pidpriemstvom: dokhody ta vytraty provaideriv [Logistics outsourcing in the enterprise management system: income and expenses of providers]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 19(3), 55–62.
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-55-62>
- Hertz S. & Alfredsson M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, 2(32), 139–149.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00228-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00228-6)
- Hlazun V. V., Bondarenko S. R. & Zaporozhchenko S. I. (2019). Outsorsynh lohistychnykh posluh: realii ta tendentsii [Outsourcing of logistics services: realities and trends]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 3, 156–159.
- Hryniv N. T. & Ravlikovska A. A. (2022). Perebudova lohistyky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Restructuring of logistics in the conditions of martial law in Ukraine]. *Aka-demichni vizii*, 13.
<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
- Krasnoshapka V. V. & Trokhymets I. I. (2015). Outsorsynh ta yoho zastosuvannya na pidpriemstvakh Ukrainy [Outsourcing and its application at enterprises of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
- Kravchuk A. V. & Slobodianiuk A. A. *Logistics Outsourcing in Ukraine*. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37814/131456.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Marasco A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 1(113), 127–147.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.017>
- Selviaridis K. & Spring M. (2007). Third party logistics: A literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 1(18), 125–150.
<https://doi.org/10.1108/09574090710748207>
- Stanislavsky O. V. & Kovalenko O. M. (2012). Suchasni aspekty rozvytku lohistychnoho outsorsynhu v Ukraini [Modern aspects of the development of logistics outsourcing in Ukraine]. *Informatsiini tekhnologii v osviti, nauksi ta vy-robnnytstvi*, 1(1), 107–114. <https://sbornik.college.ks.ua/downloads/sbornik1/pdf/22.pdf>
- Synex logistics. (2026). 3PL operator: vyznachennia ta poias-nennia [3PL operator: definition and explanation]. <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/shcho-take-3pl-operator/>
- Tsvitsynska D. (2026, May 27). Lohistyka-2026: yak vzaie-modiia mizh zamovnykom i 3PL-operatorom vplyvaie na efektyvnist dostavky [Logistics-2026: how interaction between the customer and the 3PL operator affects delivery efficiency]. Tsentr transportnykh stratehii. https://cfts.org.ua/blogs/logistika_2026_yak_vzaemodiya_mizh_zamovnikom_i_3pl_operatorom_vplyvae_na_efektivnist_dostavki_764
- Zakharova I. V., Filipova L. Ya., Zadorozhnyi I. S. & Tarasenko D. A. (2024). *Osnovy informatsiino-analitychnoi diialnosti* [Fundamentals of information and analytical activity]. Skhid-noievropeiskyi universytet imeni Raufa Abliazova.
- Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
 Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
 Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 04.07.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.07.2026
 Оприлюднено / Published: 22.08.2026