

УДК 339 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-4-5>

**Наконечна Т.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Васильців Н.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Nakonechna Taisiia**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at the Department of Marketing and Logistics  
Lviv Polytechnic National University

**Vasylytsiv Nadiia**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at the Department of Marketing and Logistics  
Lviv Polytechnic National University

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

## EFFICIENCY OUTSOURCING IN THE LOGISTICS SERVICES MARKET

*У статті досліджено сутність та особливості логістичного аутсорсингу. Визначено спосіб передачі логістичних послуг на аутсорсинг та виокремлено найпопулярніші групи логістичних послуг, які є за-  
трабуваними на українському ринку аутсорсингу. Виокремлено основних гравців ринку логістичних по-  
слуг та показано особливості їхнього функціонування. Сформовано профіль міжнародних та локальних  
логістичних операторів, які надають послуги аутсорсингу. Розглянуто показники привабливості України  
для потенційних інвесторів в галузі логістики як визначального фактору для розвитку ринку логістичних  
послуг загалом та логістичного аутсорсингу зокрема. Охарактеризовано основні напрями, в яких країна  
досягла істотного прогресу через удосконалення інвестиційної політики, запровадження реформ, спря-  
мованих на поліпшення бізнес-клімату та залучення інвесторів. Запропоновано інструменти, які дадуть  
змогу в майбутньому підсилити аутсорсингову привабливість основних гравців ринку логістичних послуг  
та конкурувати на міжнародних ринках.*

**Ключові слова:** логістика, аутсорсинг, логістичні послуги, логістичні оператори, ефективність.

*В статье исследованы сущность и особенности логистического аутсорсинга. Определен способ  
передачи логистических услуг на аутсорсинг и выделены самые популярные группы логистических ус-  
луг, которые являются востребованными на украинском рынке аутсорсинга. Выделены основные игроки  
рынка логистических услуг и показаны особенности их функционирования. Сформирован профиль между-  
народных и локальных логистических операторов, предоставляющих услуги аутсорсинга. Рассмотрены  
показатели привлекательности Украины для потенциальных инвесторов в области логистики как  
определяющего фактора для развития рынка логистических услуг в целом и логистического аутсор-  
синга в частности. Охарактеризованы основные направления, в которых страна достигла существен-  
ного прогресса через совершенствование инвестиционной политики, внедрение реформ, направленных  
на улучшение бизнес-климата и привлечения инвесторов. Предложены инструменты, которые позволят  
в будущем усилить аутсорсинговую привлекательность основных игроков рынка логистических услуг и  
конкурировать на международных рынках.*

**Ключевые слова:** логистика, аутсорсинг, логистические услуги, логистические операторы, эффек-  
тивность.

*Logistics can be a catalyst for any company that provide rapid growth and development or, conversely, can  
slow down. Therefore, company executives should build business processes in the supply chain competently  
from the beginning and strictly follow the general line of development of the company but not related services.  
Fortunately, more and more companies are coming to understand the benefits of logistics outsourcing and out-  
source non-logistics functions to logistics operators. Involvement of a logistics operator (3PL-operator) provides*

*the company with: transfer of costs from fixed the variable and the ability to manage them in short-term and long-term perspectives; cooperation with the professional operators which mean the use of the best logistics practices used in the industry; cost managing according to the SLA (Service Level Agreement) – cost management through the level of service provided. Cooperation with logistics operators allows you to get rid of non-core assets by outsourcing your own logistics infrastructure. However it cannot be considered a common trend in the environment. This is primarily due to the risk then such transformations can be carried out only when it is possible to minimize all possible risks. Otherwise, the company really risks that after working for some time on the terms discussed the logistics operators will suddenly dictate new terms of cooperation – either to increase its profitability or under external pressure. Other risks are not ruled out, so it is difficult for companies to decide on outsourcing. All these risks can be minimized by studying the logistics environment, evaluating the mail logistics operators offering outsourcing and selecting a logistics operators based on economic, environmental and others factors. Before announcing the winner companies had to conduct an audit of applicants, assess the level of security of the future partner, its stability, and analyze some financial results. After all it was not enough to get the partner to agree to work on the agreed terms – you need to be sure that it is within his power. It should be understood that the development of the logistics environment depends on many factors, one of the determinants is the attractiveness of the country for investors in logistics, as foreign experience and financial assets can help develop logistics infrastructure, staff training, applying new global logistics trends, which will simulate demand for logistics services, including outsourcing.*

**Keywords:** *logistics, outsourcing, logistics service, logistics operator, efficiency.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування підприємств на «ринку покупця» зумовлюють пошук та впровадження нових інтеграційних якостей у ланцюгу поставок. Одним із надзвичайно популярних рішень, використовуваних задля покращення ефективності у ланцюгах поставок, є аутсорсинг – тренд, в тому числі ринку логістичних послуг, який дає змогу підприємству перенести відповідальність за виконання власних завдань на зовнішнього надавача послуг (оператора), який реалізує їх ефективніше, ніж одержував послуги.

Практика доводить, що це рішення 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. Логістика – одна зі сфер функціонування бізнесу, яку зручно передавати для виконання оператором, тобто спеціалізованим компаніям, що пропонують асортимент необхідних послуг. Аутсорсинг є інструментом отримання «індивідуального» ефекту для окремого підприємства та «колективного» ефекту в ланцюгу поставок, у якому він бере участь, а також сприяє наростанню параметрів інтеграції учасників цих ланцюгів, отже, актуалізує оптимальність рішень для всього ланцюга поставок. Слід також зауважити, що негативний «індивідуальний» ефект від аутсорсингу перекладається на погіршення функціонування цілого ланцюга поставок, інтегральною частиною якого є підприємство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню основних аспектів логістичного аутсорсингу присвячено багато уваги з боку практиків та опубліковано багато праць як закордонних, так і українських науковців. Зокрема, про це свідчать роботи відомих вітчизняних учених, а саме праці таких науковців, як А.Г. Загородній, Г.О. Партин, М.Ю. Григорак, Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька, Н.І. Чухрай, С.І. Матвій, В.Є. Качуровський, Л.Я. Якимішин, О.Б. Телішевська, В.В. Овчарук. Аутсорсинг як тренд деякими авторами визначається назвою мегатренду через його різку популяризацію у сучасному бізнесі. Як зазначають С.Л. Гай і Дж. Ессінгер, “Harvard Business Review” ви-

знав аутсорсинг однією з найважливіших концепцій у галузі управління останніх 75 років. Як показують дослідження науковців, спектр логістичних послуг у Європі постійно збільшується, відповідно, зростає ринок аутсорсингу, а це свідчить про те, що аутсорсинг логістичних послуг є актуальним у новому тисячолітті. З огляду на сучасні тенденції ринку логістичних послуг, специфіку функціонування логістичних операторів на ринку логістичних послуг, зумовлену пандемією, виникає необхідність дослідження специфіки логістичного аутсорсингу та виявлення причин щодо підвищення попиту на нього.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є демонстрація основних напрямів логістичного аутсорсингу, дослідження способу передачі логістичних послуг на аутсорсинг, визначення основних гравців логістичного ринку та формування профілю міжнародних та локальних операторів на ринку логістичних послуг для визначення найпопулярніших в Україні логістичних послуг, які передаються на аутсорсинг.

Слід розглянути показники привабливості України для потенційних інвесторів в галузі логістики як визначального фактору для розвитку ринку логістики загалом та логістичного аутсорсингу зокрема. Недостатнє опрацювання зазначеної проблематики обумовило актуальність та вибір теми дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція спонукає суб'єктів господарювання до освоєння нових інструментів управління, одним з яких став аутсорсинг. Конкурентні переваги підприємств та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу, що дає змогу оптимізувати структуру витрат, підвищувати гнучкість внаслідок використання вивільненого потенціалу, швидко адаптуватись до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати. Особливо актуальним сьогодні є використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг [1].

Найпоширенішими в Україні функціями, що передаються на аутсорсинг, є функції управління

## Держава та регіони

персоналом, фінансовий аудит та бухгалтерський облік, маркетингові дослідження, рекламні та PR-послуги, охорона, IT-забезпечення, адміністрування корпоративними інтернет-сайтами. Серед логістичних послуг, переданих на аутсорсинг, вагоме місце посідають транспортування та складування. Дуже великого поширення за останні кілька років набув аутсорсинг автоперевезень. Це зумовлено насамперед об'єктивними передумовами прискореного, порівняно з іншими видами транспорту, розвитку автомобільного сектору. Це пояснюється, по-перше, розвитком ринку товарів і послуг, по-друге, зростанням фермерства, дрібного й середнього бізнесу, по-третє, великою маневреністю і гнучкістю автомобільного транспорту. Це за умови, що в Україні близько 60% виробничих і транспортно-розподільних структур (зокрема, сільськогосподарський сектор), а також значна частина населених пунктів не мають інших комунікацій, крім автомобільних [1].

Системи логістичного обслуговування спираються на фізичні послуги вантажоперевезення й термінальні послуги, до яких можна зарахувати перевезення комплексні; перевезення роздрібнені; часткові перевезення; перевезення цілковито транспортні; консолідацію і деконсолідацію пересилок [2].

Другим важливим напрямом аутсорсингу логістичних послуг є складський сектор. Основний попит на складські приміщення формують дистриб'ютори, ритейлери, компанії, які безпосередньо займаються виробництвом (рис. 1).

За площею складських приміщень п'ятірку лідерів у галузі складської обробки і зберігання формують "Kuehne + Nagel", "Zammler", "Raben Ukraine", "EKOL Logistics", "FM Logistic". Складські приміщення цих компаній представлені складами класу «А» і «Б», «В» і «В +». В найближчому майбутньому через велику вакантність складських приміщень можна очікувати, що нові об'єкти будуть поглинатися виробниками, дистриб'юторами і ритейлерами відразу після введення їх в експлуатацію відразу (рис. 2). Реагуючи на активний попит, компанії, які надають складські послуги, почнуть піднімати розмір орендної плати (орендна ставка може зрости більш ніж на 20%).

Активне зростання ринку e-commerce приведе до активного розвитку схеми built-to-suit, за якою ініціаторами будівництва складів стають потенційні клієнти. Самі ж оператори ринку з огляду на потребу у значних капітальних інвестиціях для будівництва нового складу й тривалого терміну окупності почи-

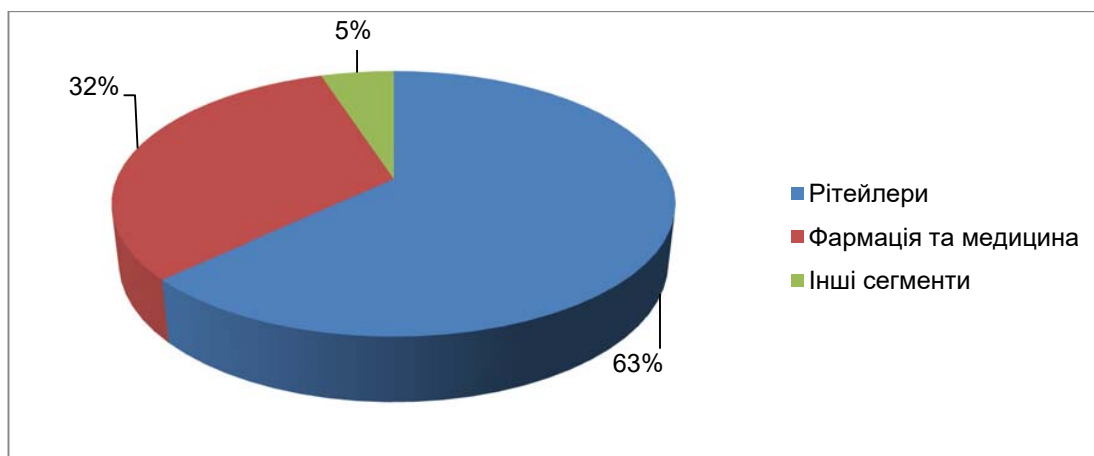


Рис. 1. Структура попиту на складську нерухомість

Джерело: [3]

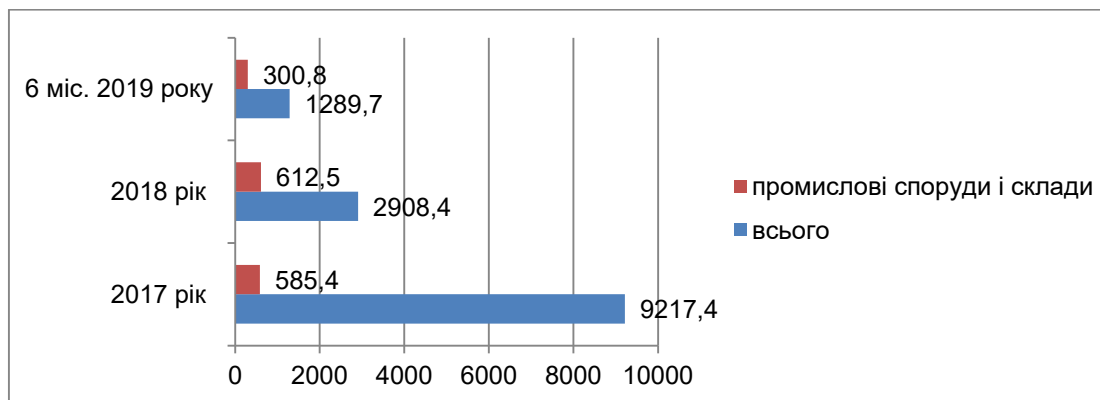


Рис. 2. Загальна площа прийнятих складських будівель (нове будівництво), тис. м²

Джерело: [3]

натимуть проєкт будівництва, попередньо уклавши договір з потенційним клієнтом [4].

Згідно з рейтингом аутсорсингової привабливості, що складається консалтинговою компанією "A.T. Kearney" (Global Services Location Index) і відображає результати діяльності офшорних компаній у 55 країнах світу за трьома основними параметрами, а саме фінансовою привабливістю, кваліфікацією робочої сили та її наявністю, на основі яких оцінюється бізнес-середовище загалом, знецінення національної валюти України підвищило привабливість країни з точки зору вартості робочої сили. Цей факт, а також підвищення податкової конкурентоспроможності та поліпшення ситуації у сфері витрат з регулювання дав змогу Україні піднятися вгору у рейтингу Global Services Location Index на 17 сходинок. Збільшення політичних ризиків було частково пом'якшено проведенням реформ, покликаних підвищити кон-

курентоспроможність країни. У звіті Світового банку «Ведення бізнесу – 2017» (World Bank's 2017 Doing Business report) Україна була поставлена на 80 місце серед 190 країн, що відобразило поліпшення умов ведення бізнесу за всіма оцінюваними показниками. Зокрема, останніми роками Україна досягла істотного прогресу у справі вдосконалення своєї інвестиційної політики, запровадивши реформи, спрямовані на поліпшення бізнес-клімату та залучення інвесторів (табл. 1).

Останніми роками, незважаючи на конфлікт на сході України, у країні спостерігається справжній будівельний бум з великою кількістю проєктів у сфері житлової, комерційної та офісної нерухомості. Значне зростання у сфері будівництва забезпечує нормальний вибір на ринку нерухомості за доступними цінами, значно нижчими, ніж у сусідніх країнах. На ринку офісної нерухомості через переговори між

Таблиця 1

## Показники привабливості України для потенційних інвесторів

Міжнародна оцінка	У звіті Світового банку «Ведення бізнесу – 2017» (World Bank's 2017 Doing Business report) Україна була поставлена на 80 місце серед 190 країн, що відобразило поліпшення умов ведення бізнесу за всіма оцінюваними показниками. Згідно з рейтингом аутсорсингової привабливості, що складається консалтинговою компанією "A.T. Kearney" (Global Services Location Index), Україна піднялася вгору на 17 сходинок.
Зручне географічне розташування	Україна знаходиться у Східній Європі та межує із сімома країнами, а саме Польщею і Словаччиною на заході, Угорщиною, Румунією і Молдовою на південному заході, Білоруссю на північному заході і Росією на північному сході. З півдня і південного сходу, відповідно, країна омивається Чорним та Азовським морями. Площа України становить 603 628 кв. км (233 062 кв. миль), що робить її найбільшою країною, яка повністю розташована в Європі.
Вектор зовнішньої політики	Основною метою зовнішньої політики України є поглиблення зв'язків та інтеграція в євроатлантичне співтовариство. У січні 2016 року Україна вступила до Повної і всеосяжної зони вільної торгівлі з Європейським Союзом відповідно до Договору про асоціацію між Україною та ЄС. Українська економіка є вільною та відкритою і підкріплена членством у СОТ (з 2008 року). Крім того, Україна уклала договори про уникнення подвійного оподаткування з 63 країнами світу.
Зручність ведення бізнесу	Україна знаходиться на перехрестях важливих торговельних шляхів, що особливо добре для бізнесу, оскільки політ з більшості європейських столиць в Україну триває всього 2 години, а громадяни Сполучених Штатів, країн Європейського Союзу та деяких інших розвинених країн користуються безвізовим режимом.
Фактори привабливості для інвесторів	
Людський капітал	Витрати на освіту складають 6,2% ВВП. Середній показник для країн ОЕСР становить 4,8%. Близько 400 000 випускників ВНЗ на рік. У 5 містах кількість студентів перевищує 100 тисяч. Студенти представляють більш ніж 140 країн.
Витрати на оплату праці	Середньомісячна зарплата становить USD 250, найнижча в Європі. Внески із соціального страхування складають 22% від валової зарплати та виплачуються роботодавцем. Хоча розмір заробітної плати залишається вирішальним, більшість молодих людей також зацікавлена у кар'єрному розвитку та можливостях всередині міжнародних компаній. Бренд компанії, а також додаткові стимули, такі як медичне страхування і спортивно-оздоровчі заходи, також є важливим фактором.
Економіка	Зростання ВВП у 2016 році склало 2,3% і продовжує зростати. У 2017–2018 роках інфляцію виміряли в однозначних цифрах (9% та 6% відповідно). Структурні реформи привели до покращення інвестиційного клімату. Успішне співробітництво з МВФ у рамках програми розширеного фінансування. Значне зростання приватних іноземних інвестицій. Падіння курсу гривні на 75% призвело до значного зниження рівня заробітної плати високоосвіченої української молоді. Україна залучає прями іноземні інвестиції в трудомісткі галузі з освіченою робочою силою, здійснює аутсорсинг ІТ/АБП тощо.
Інфраструктура	Доступність для польотів з найбільших міст Європи і США. Зростання пасажиропотоку складає близько 20%. Четверта за величиною мережа залізниць у Європі. Наявні великі автомагістралі; місцеві дороги вимагають поліпшення. Наявні офісні площі для створення АБП/ЦСО. Найбільші міста країни – Київ, Львів, Харків, Дніпро та Одеса – володіють всіма необхідними умовами для створення бізнесу.

Джерело: складено на основі джерела [5]



девелоперами та орендарями початкова ціна може бути в подальшому знижена на 10–25%, тобто з урахуванням площі орендованих приміщень, терміну оренди і району. З точки зору ціни оренди, для інвесторів сьогодні найкращий час для того, щоби почати бізнес в Україні. Україна володіє сучасною інфраструктурою цифрових телекомунікацій, яка відповідає всім вимогам інвесторів [5].

Як показують дослідження, ринок логістичних послуг в Україні постійно збільшується, відповідно, зростає ринок аутсорсингу, про що свідчить велика кількість гравців ринку, зокрема вітчизняного походження. Саме вітчизняні компанії “ZAMMLER”, “PAKLINE LOGISTICS”, “UVK”, «ЛОГІСТИК-ПЛЮС», “RABEN Україна” входять у топ-10 операторів логістичного ринку за показником виручки за 2019 рік [4]. Сучасні умови функціонування та карантинні обмеження підтверджують, що гравці логістичного ринку займаються бізнесом майбутнього, функціонують гнучко та якісно, дотримуючись усіх обмежень та гарантуючи клієнту високий рівень обслуговування.

Сьогодні на ринку логістичних послуг, а саме складування, 70% займають перепрофільовані склади й лише близько 10% – високопрофесійні центри логістики та нові сучасні складські комплекси, які відповідають сучасним вимогам. У сучасних умовах перевага віддається складським комплексам, для яких, крім наявності під'їзних шляхів, інфраструктури та опалення, є можливість надання митних послуг, ведення обліку, кваліфікований персонал, здійснення клімат-контролю на складах. На ринку логістичних послуг домінують транспортування, складування і комплектування, натомість послуги доданої вартості є другорядними (табл. 2).

Сьогодні на ринку логістичних послуг існують такі способи передачі логістичних функцій на аутсорсинг:

1) залежно від рішення клієнта можуть обмежуватися до поодиноких послуг;

2) охоплювати так звані пакети послуг, які складаються з основних логістичних послуг, пов'язаних з просуванням і складуванням (транспортування без дотримання відповідних вимог та транспортування спеціалізоване з дотриманням температурного режиму; короткотермінове складування (кросс-докінг) та довготермінове складування, пакування (фулфілмент), обслуговування поворотних упаковок, утилізація відходів, консолідація і конфекціонування доставок, реалізація систем JIT у сфері продукції і товарообігу, повний спектр послуг обслуговування клієнтів, самостійне ведення дистрибуції на цілому ринку або в його сегменті); додаткових логістичних послуг (реалізація замовлень клієнтів, інвентаризація запасів (перегляди у сфері дистрибуції і в клієнтів), контроль товарів, маркування товарів (марка, ціна), післяпродажне обслуговування (доставки запчастин і ремонту), промоція, дослідження попиту і прогнозування продажу); фінансових послуг (страхові справи, фінансування транзакції, реалізація платежу, комісійний продаж, фінансовий облік); митно-брокерських послуг; інформаційних послуг (доставка інформації, що стосується ринків постачання й збуту, а також перебігу логістичних процесів підприємства в спосіб, що відповідає потребам стратегічного менеджменту та операційного підприємства).

Загальний алгоритм вибору надавача послуг включає пошук відповідних кандидатів з використанням усіх доступних джерел інформації (в тому числі, приватних); звуження списку кандидатів до максимумно 10; розроблення характеристики ідеального виконавця з урахуванням основних кваліфікацій, якими є високий імідж, високі професійні результати,

Таблиця 2

Профіль міжнародних та локальних операторів на ринку логістичних послуг

Назва компанії	Наявність власних та орендованих складських площ	Логістичні послуги										
		Складські		Транспортні					Митно-брокерські	Фреш логістика	Контрактна логістика	Поштова логістика
		фулфілмент	кросс-докінг	авіа	морський	автомобільний	залізничний					
Міжнародні компанії												
Kuehne+Nagel	110 тис. м <sup>2</sup>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	–	
Zammler	77 тис. м <sup>2</sup>	+	+	+	+	+	+	+	–	–	–	
Рабен Україна	70 тис. м <sup>2</sup>	+	+	+	+	+	–	+	+	–	–	
Ekol Logistics 4.0	61 тис. м <sup>2</sup>	+	–	+	+	+	+	+	–	+	–	
FM-Logistic	60 тис. м <sup>2</sup>	+	+	–	+	+	–	+	+	–	–	
Локальні компанії												
UVK	45 тис. м <sup>2</sup>	+	+	+	+	+	+	+	–	+	+ (від дверей до дверей)	
Логістик плюс	27 тис. м <sup>2</sup>	+	–	+	+	+	+	+	–	–	–	
Нова пошта	23 тис. м <sup>2</sup>	+	–	–	–	+	–	–	–	–	+	

Джерело: власна розробка на основі джерел [3; 4]

висока компетентність керівництва, фінансова стабільність; додаткових кваліфікацій, таких як висока довіра до кандидата, його тактовність, особливий вид зв'язку, погодження організаційних культур, а також готовність ділитися спеціалізованими знаннями; дослідження цінової політики надавача послуг, тобто порівняння з іншими потенційними партнерами (проаналізувати причину низьких цін та наслідки для підприємства від високих цін). Важливими факторами під час вибору логістичного оператора залишаються умови співпраці.

Враховуючи тенденції ринку логістичних послуг та спектр послуг, які передаються на засадах аутсорсингу, клієнти приймають рішення про співпрацю. Під час прийняття рішення щодо аутсорсингу підприємству (клієнту) необхідно проаналізувати нові вимоги та загальні наслідки, оцінити перспективи та визначити, чи може ця функція бути ключовим чинником успіху, сформулювати альтернативні можливості стосовно аутсорсингу в майбутньому.

**Висновки.** Слід узагальнити, що трансформація на ринку логістичних послуг та в логістичному ланцюгу поставок тільки починається, основним гравцям доведеться дедалі тісніше співпрацювати в майбутньому, щоб забезпечити максимальну додану вартість одне для одного, не забуваючи про інтереси кінцевих споживачів. З огляду на нові виклики необхідним є визначення основних факторів успіху, таких як гнучкість, консолідація зусиль в ланцюгу поставок; швидкість; інформація про послугу в реальному часі; об'єктивність переданих даних; ефективність роботи всіх учасників ланцюга поставок; стійкий розвиток на мікро- та макрорівнях.

Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція будуть спонукати гравців ринку логістичних послуг до освоєння нових інструментів управління, які значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу, що дасть змогу оптимізувати структуру витрат, підвищити гнучкість внаслідок використання вивільненого логістичного потенціалу, швидко адаптуватися до зовнішніх умов функціонування та покращити економічні результати.

#### Бібліографічний список:

1. Основні тенденції застосування аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні. URL: <http://calculino.info/ru/usefull/articles/id208457-%D0%9E%D1%81> (дата звернення: 07.07.2021).
2. Компанії Pro-Consulting Аналіз ринку логістики в Україні. 2018 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-logistiki-ukrainy-2019-god> (дата звернення: 09.06.2021).
3. Компанії Pro-Consulting Аналіз ринку складської логістики в Україні. 2019 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-logistiki-ukrainy-2019-god> (дата звернення: 25.05.2021).
4. Логістичний ринок України: логістичні оператори нарощують свою долю в сегменті складської логістики. URL: <https://logist.fm/publications/logistichnyi-rinok-ukrayini-logistichni-operatori-naroshchuyut-svoyu-dolyu-v-segmenti> (дата звернення: 21.09.2020).
5. Україна: нове місце для вашого центру спільного обслуговування / ПрАТ «КПМГ «Аудит»». URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/02/Shared-Service-Centre-ua.pdf> (дата звернення: 20.05.2021).

#### References:

1. Osnovni tendenciji zastosuvannja outsorsynghu na rynku loghistrychnykh poslugh v Ukraini (2020) [The main trends in the use of outsourcing in the market of logistics services in Ukraine], Chernivtsi. URL: <http://calculino.info/ru/usefull/articles/id208457-%D0%9E%D1%81>.
2. Pro-Consulting (2018) Analiz rynku loghistryky v Ukraini [Analysis of the logistics market in Ukraine], Kyiv: Pro-Consulting 2018. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-logistiki-ukrainy-2019-god>.
3. Pro-Consulting (2019) Analiz rynku skladskoj loghistryky v Ukraini [Analysis of the warehouse logistics market in Ukraine], Kyiv: Pro-Consulting 2019. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-logistiki-ukrainy-2019-god>.
4. Logist.fm (2018) Loghistrychnyj rynek Ukrainy: loghistrychni operatory naroshhujutj svoju dolju v seghmenti skladskoj loghistryky [Logistics market of Ukraine: logistics operators increase their share in the segment of warehousing logistics], Kyiv: logist. Fm 2018. URL: <https://logist.fm/publications/logistichnyi-rinok-ukrayini-logistichni-operatori-naroshchuyut-svoyu-dolyu-v-segmenti>.
5. PrAT KPMG "Audyty" (2017) Ukrajina: nove misce dlja vashogho centru spiljnogho obslughovuvannja [Ukraine: a new place for your shared service center], Kyiv: PrAT KPMG "Audyty" 2017. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/02/Shared-Service-Centre-ua.pdf>.