

планування виробничих ресурсів MRP II; планування ресурсів підприємства, синхронізовані зі споживачами CSRP; керування взаємовідносинами з клієнтами CRM; ERP-систему IT-Enterprise та інші.

**Висновки.** В процесі дослідження було встановлено, що великі машинобудівні підприємства характеризуються складними технологічними та організаційними структурами, що вимагає більш чіткого координування різних підрозділів та посилення вимог щодо якості управлінської інформації. Ці підприємства мають достатні фінансові ресурси для того, щоб використовувати системи інформаційного забезпечення управління найвищої якості – IT-Enterprise. Слід зауважити, що невикористання цієї системи меншими за масштабами діяльності та фінансовими результатами підприємств загалом є виправданим, оскільки вони переважно не потребують інформації вищого рівня якості.

#### Список використаних джерел:

1. Ананьева Т.Н. Информационный консалтинг: [Учеб. пособие для студ. вузов] / Т.Н. Ананьева, А.И. Ткалич. – М.: Экономика, 2006. – 208 с.
2. Блюменау Д.И. Информация и информационный сервис / Д.И.Блюменау. – Л.: Наука, 1989. – 192 с.
3. Информационные и экспертные системы в предпринимательской деятельности/ [М.И. Крулькевич, И.Ф. Черноволонко, Т.В. Василькова и др.] – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 1999. – 144 с.
4. Круп'як Т. П. Аналіз інформаційних потреб підприємства / Т. П. Круп'як // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1. – С. 220-227.
5. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: [Навч. посіб.] / О.В. Матвієнко. - К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 128 с.
6. Мельник Л.Г. Информационная экономика / Л.Г. Мельник. - Сумы: ИТД "Университетская книга", 2003. - 288 с.
7. Гаркавенко С.С.Маркетинг: [Підручник] / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
8. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М. : Экономика, 1990. – 350 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с.
10. Лирик І.В.Маркетинг в українській економіці : [Монографія] / І.В. Лирик. – К. : КНЕУ, 2008. – 243 с.
11. Мирошниченко, В. Яковенко // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 11. – Ч. 2. – С. 345-348.
12. Соколов А.В. Что есть информационная потребность? / А.В. Соколов // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств, Т. 197. – 2013. - С. 13.
13. Бричник В. Пирамида информационных потребностей [Электронный ресурс]/ Б. Бричник // Куратор информации. Шпаргалка для психологов. – Режим доступа: [http://ecovita.info.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_30.html/](http://ecovita.info.blogspot.com/2013/04/blog-post_30.html/) – Доступно на 26.11.2016. –Название с экрана.
14. Информационные технологии управления: [Учеб. пособ.] / [Под ред. Ю.М. Черкасова]. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 216 с.
15. B2B Information and Database Services //TMT Insights from Clearwater International [E-resource]. – Access mode: <http://d332c5czpwjztv.cloudfront.net/wp-content/uploads/2016/02/B2B-Information-Services-Clearthought-2016.pdf/>.

УДК 656.078.1

Данилюк Т. І., к.е.н., доцент

Мохнюк А. М., к.е.н., доцент

Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки

### ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті проаналізовано ринок та види аутсорсингових послуг у світі. Вивчено дослідження Industry Week Census on manufacturing і визначено лідерів зі споживання аутсорсингу. Оцінено особливості аутсорсингу в Україні стосовно популярності сфер його застосування. З'ясовано важливість логістики в удосконаленні діяльності підприємств та досліджено нові вузькоспеціалізовані напрями в логістиці. Досліджено світовий ринок логістичного аутсорсингу 2018 року та найпоширеніші в Україні функції, що передаються на логістичний аутсорсинг. Розглянуто управлінський процес ухвалення рішення про передачу на аутсорсинг окремих функцій і процесів логістичного підприємства.

**Ключові слова:** аутсорсинг, послуги аутсорсингу, логістичний аутсорсинг, види аутсорсингу в логістиці.

Danyliuk T., Mokhniuk A.

## LOGISTICS OUTSOURCING AS A TOOL FOR ENTERPRISE MANAGEMENT

The outsourcing market and the types of outsourcing services in the world are analysed in this article. The research Census of Manufactures conducted by the Industry Week was studied and the leaders in outsourcing consumption were identified. The peculiarities of outsourcing in Ukraine concerning the popularity of the areas of its application were estimated. The importance of logistics in improving enterprise activities was found out and the new highly specialized directions in logistics were investigated. The world market of logistics outsourcing in 2018 was analysed and the most common functions in Ukraine that are transmitted to logistics outsourcing were examined. The process of decision making considering the transmission of certain functions and processes of the logistics enterprise to outsourcing is considered.

**Keywords:** outsourcing, outsourcing services, logistics outsourcing, types of outsourcing in logistics.

Данилюк Т., Мохнюк А.

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье проанализирован рынок и виды аутсорсинговых услуг в мире. Изучены исследования Industry Week Census on manufacturing и определены лидеры потребления аутсорсинга. Оценены особенности аутсорсинга в Украине относительно популярности сфер его применения. Выявлено важность логистики в совершенствовании деятельности предприятий и исследованы новые узкоспециализированные направления в логистике. Исследован мировой рынок логистического аутсорсинга 2018 года и распространенные в Украине функции, которые передаются на логистический аутсорсинг. Рассмотрен управленческий процесс принятия решения о передаче на аутсорсинг отдельных функций и процессов логистического предприятия.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, услуги аутсорсинга, логистический аутсорсинг, виды аутсорсинга в логистике.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями.** Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція спонукає суб'єктів господарювання до освоєння нових інструментів управління. Одним із сучасних та найбільш дієвих інструментів управління, що дає підприємству можливості посилити конкурентні переваги на основі підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг, є аутсорсинг.

Використання ресурсів сторонніх підприємств в процесі забезпечення власної діяльності, або аутсорсинг, все більш активно використовується в сфері логістики, що включає постачання, транспорт, зберігання, розподіл, управління замовленнями, запасами та ін. Вкрай важко весь ланцюг поставок організувати та реалізувати одній юридичній особі і досягти при цьому успіху, адже це потребує глибоких знань, вмінь і навичок, компетенції у кожній сфері діяльності, а також масштабного матеріального та технічного забезпечення. Тому, все більше підприємств використовують сторонні ресурси, продукти, технології в процесі управління всіма потоками підприємства з метою ефективного виконання робіт (послуг) та підтримання їх високої якості.

Передача логістичних функцій на аутсорсинг для вітчизняних підприємств є інноваційною технологією і потребує ретельного вивчення світового досвіду та пошуку шляхів впровадження із врахуванням специфіки розвитку українського ринку логістичних операторів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аутсорсинг є одним із основних факторів сучасного бізнесу та одним із найпопулярніших методів оптимізації ресурсів у різних сферах діяльності. Проблемами використання аутсорсингу в тій чи іншій сфері діяльності суб'єктів господарювання займаються багато вітчизняних та закордонних учених, зокрема найбільш повно розкрито в працях науковців, таких як Hugh Kinney [12], Тищенко О. М. та Хаустова В. Є. [11], Красношарпа В. В. і Трохимець І. І. [5], Ковтуненко К.В. і Масленников Є.І. [4] та інші.

У всьому світі особливе значення має аутсорсинг в логістиці, там вже багато років спостерігається тенденція передачі частини або всіх логістичних функцій спеціалізованим компаніям, і аутсорсингом логістичних послуг користуються переважна більшість підприємств [1]. Сьогодні ринок логістичного аутсорсингу в Україні переживає хвилю розвитку. Чим вище рівень споживання в країні, тим більше доводиться спеціалізуватися зовнішньоторговельним підприємствам, дистриб'юторам, виробникам і тим же торговим мережам в своїй безпосередній діяльності. Тим більше виникає потреба в залученні для організації ланцюга поставок товарів кваліфікованих логістичних операторів і передачі їм частини операцій на логістичний аутсорсинг [8]. Дослідженням аспектів управління підприємствами на засадах логістичних підходів в Україні займалися такі вчені, як Завгородній К.В. [3], Глушенко Т.М. [2], Рославцев Д.М. і Бархаєв А.І. [10] та інші.

Незважаючи на значну кількість робіт стосовно вивчення взаємозв'язку логістики та аутсорсингу з управлінням в аспекті підвищення конкурентоспроможності господарських систем та їх прибутковості досі залишається актуальним питання пошуку інноваційних моделей розвитку в управлінні підприємством, однією з яких є застосування логістичного аутсорсингу до управління підприємством.

**Цілі статті.** Основними цілями наукового дослідження в статті є розвиток поняття та обґрунтування доцільності застосування логістичного аутсорсингу в управлінській діяльності підприємств, визначення впливу процесів глобалізації на його розвиток та викладення авторського бачення шляхів активізації цього процесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аутсорсинг, як термін, в сучасному розумінні виник на Заході в середині 1970-х років, однак особливо активно іноземні корпорації стали застосовувати його як інструмент зниження витрат та підвищення якості послуг близько 20 років тому [13].

Термін «аутсорсинг» запозичений з англійської мови (від англ. «outsourcing») і перекладається як зовнішнє джерело, а сам процес аутсорсингу – як укладання договору підяду із зовнішніми фірмами. Досліджуючи аутсорсинг можна констатувати, що всі його визначення пов'язані із укладанням договорів, формою співробітництва, діловими відносинами, інструментом управління.

Незважаючи на різне спрямування визначення аутсорсингу, усі фахівці вважають аутсорсинг сучасною і успішною моделлю бізнесу, що дає змогу підприємству досягати конкурентних переваг. Аутсорсинг надає можливість підприємству підвищити якість продукції і послуг, знизити ризик, підвищити ефективність діяльності, швидко реагувати на зміни середовища, оптимізувати свою організаційну структуру і систему управління.

Всю сукупність аутсорсингових послуг, що надаються, можна умовно поділити на такі види аутсорсингу [3]:

✓ виробничий аутсорсинг – сторонньому підприємству передаються частково або цілком виробництво продукції або її компонентів;

✓ ІТ-аутсорсинг – припускає делегування зовнішній спеціалізованому підприємству вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства, так і обсягів робіт, пов'язаних з розвитком і/або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування і т.д.);

✓ аутсорсинг бізнес-процесів – використання зовнішніх ресурсів, знань і досвіду, налагодженої інфраструктури постачальника послуг (аутсорсера) для організації та забезпечення власних специфічних функцій і досягнення бізнес-завдань підприємства. У більшості випадків ВРО припускає передачу стандартизованих поточних процесів підприємства;

✓ аутсорсинг управління знаннями – передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування та управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися в тому числі і для підтримки прийняття рішень.

На думку фахівців Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бізнес-процесів є видом оптимізації діяльності підприємств, який динамічно розвивається [3]. За даними дослідження Industry Week Census on manufacturing 54,9% американських компаній використовують аутсорсинг у виробництві й 43,8% в обслуговуванні устаткування. У Великобританії на аутсорсинг передані усі інформаційні системи податкових відомств, а у США за допомогою аутсорсингу відбувається збір федеральних податків [11].

Згідно з проведеними дослідженнями в Україні частіше на аутсорсинг передають: ІТ-послуги (40,5 %), логістику (35,1 %), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27 %), маркетингові послуги (21,6 %), рекрутмент (18,9 %), бухгалтерський облік (13,5 %), розрахунок заробітних плат (13,5 %), обробку й систематизацію інформації (8,1 %), аутсорсинг медичних представників (8,1 %), облік кадрів та кадровий супровід (5,4 %), адміністративні функції (2,7 %) [5].

Результати свідчать, що важливе місце займає логістика, яка на сьогодні використовується на кожному етапі перетворення ресурсів у продукти споживання (транспортна логістика, виробнича логістика, складська логістика). Логістика може бути ключовим фактором в удосконаленні діяльності підприємств, транспортних потоків, як локального так і міжнародного значення, враховуючи транзитний потенціал України [2].

Сьогодні ринок логістики стає більш цивілізованим, відкритим і професійним. Компанії-учасники зацікавлені в розвитку свого бізнесу і бізнесу клієнта, сміливо йдуть на впровадження інноваційних рішень та ІТ продуктів, шукають нові методи оптимізації витрат на логістику [6]. З'являються нові вузькоспеціалізовані напрями в логістиці та розширюється коло користувачів (рис. 1).

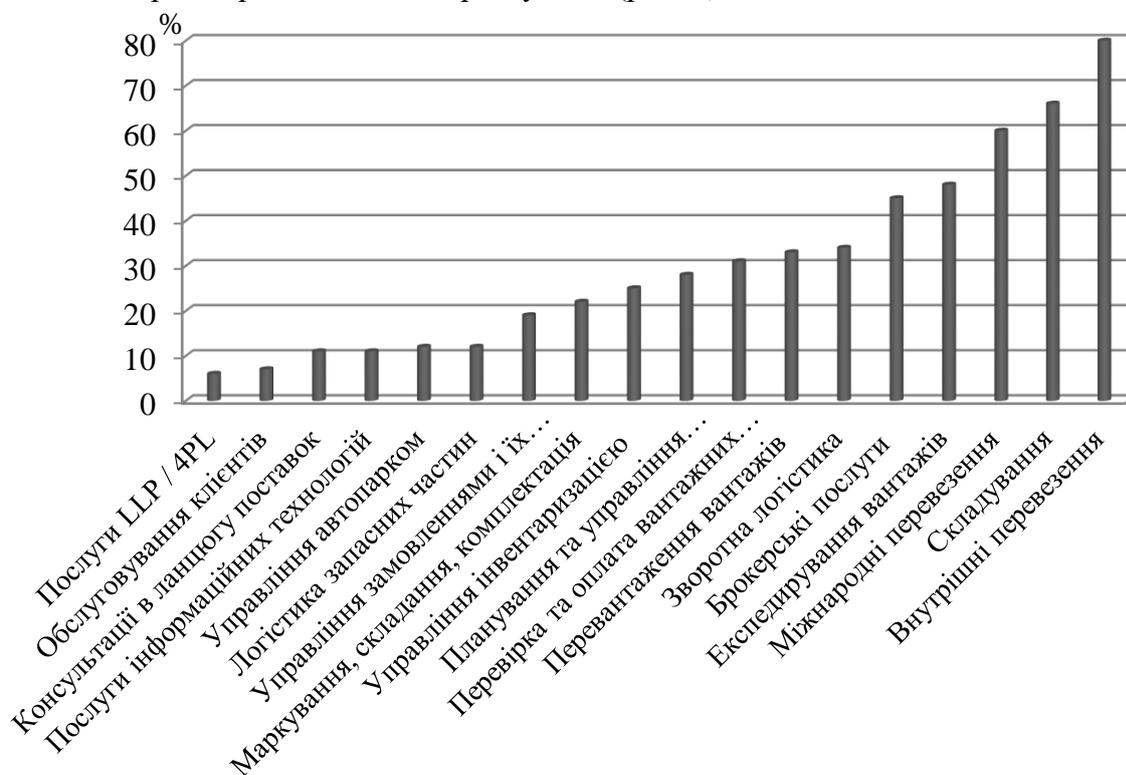


Рис. 1. Комплекс логістичних послуг світового ринку, % [14]

Одним з найбільш ефективних методів підвищення рентабельності бізнесу 64% опитаних (Dyson, Sony, Siemens, L'Oreal, Lamoda, «Ділові Лінії») назвали впровадження аутсорсингу в управління логістикою [4]. Поєднання певних інструментів логістики та концентрація уваги підприємств на основних видах діяльності дає можливість розвитку ринку логістичного аутсорсингу. Логістичні послуги на аутсорсинг у 2018 році передають 61 % вантажовідправників світу проти 58 % у 2017 році [14].

Логістичний аутсорсинг являє собою придбання у третьої сторони послуг по управлінню запасами, транспортуванню товарів, його складуванню та всім зв'язаним з цими процесами бізнес-операціями [10].

Логістичний аутсорсинг – це також і використання спеціалізованих логістичних компаній у галузі розподілу (перевізників, складів, інших третіх сторін) для здійснення всіх чи деяких функцій з розподілу продукту компанії, а також транспортування, зберігання, контроль за запасами, обслуговування клієнтів та побудови систем логістичної інформації [9].

Аутсорсинг в логістиці полягає в передачі логістичних процесів третій стороні. В якості останньої може бути, як одна фірма, так і група компаній. Суть даної послуги полягає в зменшенні витрат компанії на логістику, при реалізації поставок продукції завдяки залученню одного або декількох кваліфікованих професіоналів – логістичних операторів [8].

Логістичний аутсорсинг, або так звана контрактна логістика (contract logistics), – це використання зовнішньої фірми-оператора (перевізника, складської фірми або фірми, яка управляє транспортом) для виконання усіх або деяких функцій певної компанії (замовника) у сфері управління матеріалами або поставки продуктів на ринок [10].

Як показують дослідження науковців, спектр логістичних послуг в Європі постійно збільшується, відповідно зростає ринок аутсорсингу, а це свідчить, що аутсорсинг логістичних послуг є актуальним в умовах сьогодення.

Умовно, можна виділити наступні види аутсорсингу в логістиці:

- ✓ повний аутсорсинг, що передбачає передачу постачальникові послуг (аутсорсеру) повністю функції підприємства, включаючи контроль над цією функцією, активи функціонального підрозділу;

- ✓ частковий аутсорсинг, передбачає спільне з постачальником послуг керування функцією підприємства;

- ✓ трансформаційний аутсорсинг, передбачає передачу постачальникові послуг повністю функцій підприємства або функціонального підрозділу з метою оптимізації роботи даного напрямку з наступним поверненням підприємству;

- ✓ аутсорсинг спільних підприємств, передбачає створення спільного підприємства для керування виділеною функцією;

- ✓ аутсорсинг бізнес-процесів, передбачає аутсорсинг транспортування, зберігання, консолідації відправлень і т.д. [10].

Логістичні підприємства світового рівня співпрацюють зі стратегічними постачальниками різних логістичних послуг, включаючи управління перевезеннями, транспортні послуги, експедирування вантажів, митне посередництво, складування, інформаційні системи логістики, бенчмаркінг, логістичний консалтинг і професійне навчання логістики [12].

На світовому ринку логістичного аутсорсингу у 2018 році внутрішні перевезення займають 83%; складування 66%; міжнародні перевезення 63 %; брокерські послуги 46 %; експедирування вантажів 46 %; перевірка та оплата вантажних накладних 34 %; зворотня логістика (дефект, ремонт, повернення) 31 %; перевантаження вантажів 29%; маркування продукції, упаковка, монтаж, комплектація 29 %; послуги інформаційних технологій (ІТ) 27 %; планування та управління перевезеннями 25 %; управління замовленнями та їх виконання 20 %; логістика запасних частин 18%; управління

запасами 17 %; консультації в ланцюгу поставок 15 %; обслуговування клієнтів 11 %; послуги LLP / 4PL 11 %; управління автопарком 10 % [14].

Найпоширенішими в Україні функціями, що передаються на логістичний аутсорсинг, є транспортування, складування і комплектування, натомість послуги доданої вартості є другорядними. Перелічені три сфери логістичної діяльності приносять до 85% доходів логістичним операторам [9]. Дуже великого розповсюдження також за останніх кілька років набув аутсорсинг автоперевезень. Це зумовлено, насамперед, об'єктивними передумовами прискореного, порівняно з іншими видами транспорту, розвитку автомобільного сектора. 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. І це за умови, що в Україні близько 60% виробничих і транспортно-розподільних структур (зокрема й сільськогосподарський сектор), а також значна частина населених пунктів не мають інших комунікацій, крім автомобільних. В українському секторі міжнародних автоперевезень задіяно понад 2 тис. автопідприємств і близько 60 тис. персоналу. Автомобільний парк нараховує близько 16,5 тис. одиниць. Сукупний річний оборот тільки найбільших транспортних підприємств, що займають близько 20% ринку міжнародних автоперевезень, становить близько 37 млн. доларів. При цьому їхні перевізні потужності становлять не більш як 5% загальноукраїнського парку дальнобійників [9].

Поступово в Україні розвивається і аутсорсинг складського господарства. Сьогодні на ринку логістичних послуг, а саме складування, 70% займають перепрофільовані склади і 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 тощо [9]. Український ринок логістичного аутсорсингу зображено на рис.2.

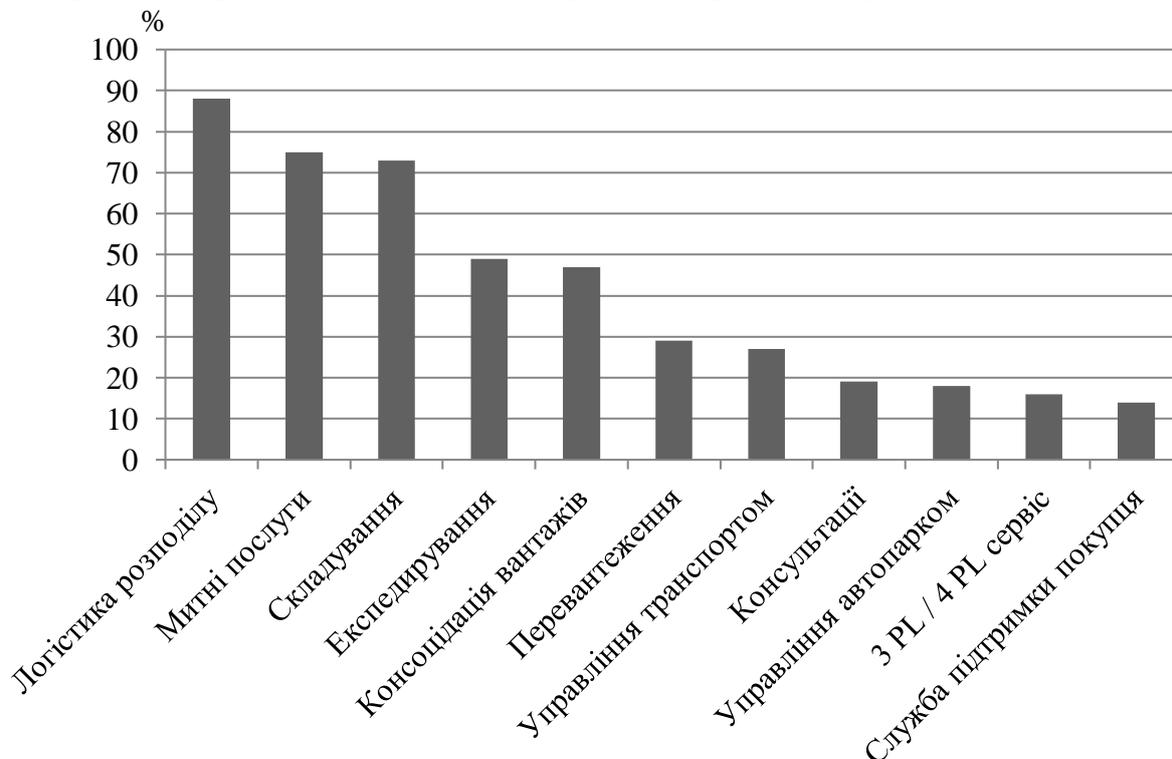


Рис. 2. Логістичні послуги, які передають на аутсорсинг, % [7]

Як бачимо, на українському ринку логістичних послуг аутсорсингова діяльність розвинута недостатньо. Однією з причин є відсутність досвіду у прийнятті рішення про перехід підприємства на аутсорсинг.

Прийняття рішення про перехід на аутсорсинг є складне комплексне завдання, що відноситься також і до стратегічної діяльності підприємства. Головним при переході на аутсорсинг є те, що підприємство чітко повинне проаналізувати сукупність своїх завдань, чітко співставити їх зі стратегічними цілями та визначити обсяг робіт, які варто передати організації-аутсорсеру.

Ухвалення рішення про передачу на аутсорсинг окремих функцій і процесів логістичного підприємства може бути складним, але вигідним процесом для підприємства. Ретельне вивчення мотивів, очікувань і обґрунтувань аутсорсингу найважливіших функцій логістики дозволяє підприємствам приймати ефективні рішення, які генерують додаткову прибутковість та дозволяють отримати чудові стратегії аутсорсингу і плани переходу.

Аутсорсинг в кінцевому підсумку вимагає довіри. Передача партнерам різних аспектів логістичних операцій може бути нелегка для компаній, які зазвичай не розглядають своїх постачальників в якості партнерів по співпраці [12].

Підприємства для переходу на аутсорсинг необхідно сформулювати чіткий план визначивши ключові моменти у логістичному циклі, які зазнають змін, і скласти повну картину планових змін з використанням аутсорсингу [12]. Тобто, процедуру переходу на аутсорсинг необхідно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися із шести етапів [13]:

- 1 етап – Виявлення та формування цілей переходу на аутсорсинг.
- 2 етап – Оцінка власних можливостей підприємства.
- 3 етап – Вибір функцій для передачі аутсорсеру.
- 4 етап – Аналіз ринку аутсорсингу та вибір аутсорсера.
- 5 етап – Аналіз прогнозованої результативності аутсорсингу.
- 6 етап – Ухвалення та реалізація рішення про перехід на аутсорсинг.

Після прийняття рішення про аутсорсинг команда почне процес впровадження, створивши план аутсорсингу, а також попередні бюджети і графіки [12].

При виконанні всіх етапів процесу переходу на аутсорсинг, сам аутсорсинг, що базується на принципі партнерства, є вигідним як для логістичного підприємства так і для аутсорсера. Особливістю цього процесу є те, що обидва підприємства концентрують свої зусилля на основних видах діяльності і, в результаті чого, задоволеними є запити споживачів та інтереси обох підприємств. В цілому це безболісний і простий перехід [13].

Основними мотивами, якими керуються фірми, що приймають рішення про аутсорсинг, є бажання зменшити обома сторонами витрати логістики, збільшення гнучкості, покращання обслуговування клієнта. Проте, в Україні аутсорсинг на ринку логістичних послуг розвивається не так активно, як у країнах Західної Європи. Що пояснюється низкою причин, серед яких є [9]:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність в управлінського персоналу стратегічного бачення;
- складність у досягненні зниження витрат;
- зростання цін після початку співпраці;
- зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими послугонадавачу.

Ще однією із причин повільних темпів формування аутсорсингу на ринку логістичних послуг є відсутність вмінь погляду на логістичні процеси як на єдине ціле, вони сприймаються як їх окремі фрагменти. Також істотною проблемою є малий досвід

логістичних операторів і через це – гірше розуміння процесів, характерних для цієї галузі, порівняно з операторами, які працюють у Західній Європі.

Шансом для підприємств, що надають логістичні послуги, як здається, є консолідаційні процеси, які, з одного боку, дозволили б надання конкурентоспроможних послуг порівняно великих операторів, а з іншого, значно зміцнили б їх позицію на ринку [9]. Тому, поєднання концентрації підприємства на вагомих напрямках діяльності з ефективним застосуванням певних елементів логістики дає достатньо великі можливості для того, щоб розвивався ринок логістичного аутсорсингу.

**Висновки.** Враховуючи світові тенденції розвитку ринку логістичних послуг популярність логістичного аутсорсингу в Україні буде зростати та охоплювати все більше сфер виробничо-господарської діяльності підприємств. Отже, стійке зростання світової індустрії логістичного аутсорсингу відкриває все більше можливостей для бізнесу щодо поліпшення використання своїх корпоративних ресурсів в умовах зростаючої конкуренції і нестабільних ринкових умов.

Подальше дослідження проблематики застосування логістичного аутсорсингу в управлінні потребує з'ясування особливостей обґрунтування управлінських рішень щодо аутсорсингу в логістиці та дослідження послуг логістичних провайдерів і рівня логістичного сервісу.

#### Список використаних джерел:

1. Аутсорсинг як інструмент сервісної логістики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studme.com.ua/1595021014291/logistika/outsorsing\\_kak\\_instrument\\_servisnoy\\_logistiki.htm](https://studme.com.ua/1595021014291/logistika/outsorsing_kak_instrument_servisnoy_logistiki.htm).
2. Глушенко Т.М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку / Т. М. Глушенко // Науковий вісник Херсонського державного університету // Серія Економічні науки. Випуск 6. Частина 1. – 2014. С. 169-171.
3. Завгородній К.В. Становлення логістичного аутсорсингу як інструменту управління регіональними трансформаціями / К.В. Завгородній // Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 21. Частина 1. 2016. – 96-99.
4. Ковтуненко К.В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти / К.В. Ковтуненко, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. – Херсон: Гринь Д.С., 2017. – 906 с.
5. Красношапка В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України / В. В. Красношапка, І.І. Трохимець // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>.
6. Логістика в Україні – історія довжиною 20 років. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/press/2011/08/25/296024/>.
7. Логістика як інструмент оптимізації бізнес-процесів та напрям наукового пізнання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/71570/logistika/logistika\\_instrument\\_optimizatsiyi\\_biznes-protseviv\\_napryam\\_naukovogo\\_piznannya](https://pidruchniki.com/71570/logistika/logistika_instrument_optimizatsiyi_biznes-protseviv_napryam_naukovogo_piznannya)
8. Логістичний аутсорсинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tsl.kname.edu.ua/index.php/en/8-glavnaya/26-logistic-outsourcing>.
9. Основні тенденції застосування аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://calculino.info/ru/usefull/articles/id208457>
10. Рославцев Д.М. Дослідження аспектів використання аутсорсингу в логістиці на стратегічному і тактичному рівнях роботи підприємства / Д. М. Рославцев, А.І. Бархасєв // Научно-технический сборник. – 2008. – № 82. – С. 292–296.
11. Тищенко О. М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі / О. М. Тищенко, В. Є. Хаустова // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 129-135.
12. Hugh Kinney. Logistics Outsourcing – Is it Right for Your Business? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.crimsonandco.us/white-papers/logistics-outsourcing-is-it-right-for-your-business/>.
13. The peculiarities and procedures of the transition to outsourcing by construction companies in Ukraine / Tetiana Danyliuk, Liubov Lipych, Oleksandr Tovsteniuk // Problems and Perspectives in Management. – Volume 15, 2017, Issue #2, pp. 65-73.
14. John Langley. Third-Party Logistics Study – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mymaritimeblog.files.wordpress.com/2017/10/3pl\\_2018\\_study.pdf](https://mymaritimeblog.files.wordpress.com/2017/10/3pl_2018_study.pdf).

*Рецензент д.е.н., професор Ліпич Л.Г.*