

## РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЕРЕДНИКІВ НА РИНКУ ОДЕСИ

© 2018 ЖАРСЬКА І. О., КАЛІНА М. В.

УДК 658.7

**Жарська І. О., Каліна М. В. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні: підвищення ефективності діяльності транспортних посередників на ринку Одеси**

Метою статті є аналіз діяльності транспортних посередників на ринку Одеси, систематизація основних проблем їх діяльності та визначення найбільш ефективних шляхів подальшого розвитку. Наведено результати маркетингового дослідження рівня якості послуг транспортних посередників, представлених на ринку Одеси. Під час дослідження за допомогою 5-бальної шкали було проаналізовано діяльність 35 компаній-перевізників. Для проведення рейтингу посередників був використаний експертний метод оцінювання на основі 6 показників: «Технічні характеристики», «Надійність», «Якість», «Швидкість доставки», «Ціни», «Автопарк». Для кожного показника було розроблено деталізовану шкалу оцінювання. За результатами дослідження ринку транспортних посередників Одеси виявлено шість основних проблем і запропоновано шляхи їх подолання. Визначено, що насамперед підвищення ефективності діяльності транспортних посередників і якості наданих послуг пов'язане з більш інтенсивним використанням сучасних інформаційних систем і технологій та впровадженням нових систем мотивації персоналу.

**Ключові слова:** логістика, логістичний аутсорсинг, логістичні провайдери, транспортні посередники, логістичний ланцюжок.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Жарська Ірина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

**E-mail:** terana22@ukr.net

**Каліна Марія Валеріївна** – магістр, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

УДК 658.7

UDC 658.7

**Жарская И. А., Калина М. В. Развитие логистического аутсорсинга в Украине: повышение эффективности деятельности транспортных посредников на рынке Одессы**

**Zharska I. O., Kalina M. V. Developing the Logistics Outsourcing in Ukraine: Improving the Efficiency of Transport Intermediaries in the Odesa Market**

Целью статьи является анализ деятельности транспортных посредников на рынке Одессы, систематизация основных проблем их деятельности и определение наиболее эффективных путей дальнейшего развития. Наведены результаты маркетингового исследования уровня качества услуг транспортных посредников, представленных на рынке Одессы. В ходе исследования с помощью 5-балльной шкалы была проанализирована деятельность 35 компаний-перевозчиков. Для проведения рейтинга посредников был использован экспертный метод оценки на основе 6 показателей: «Технические характеристики», «Надежность», «Качество», «Скорость доставки», «Цены», «Автопарк». Для каждого показателя была разработана детализованная шкала оценивания. По результатам исследования рынка транспортных посредников Одессы выявлено шесть основных проблем, и предложены пути их решения. Определено, что прежде всего повышение эффективности деятельности транспортных посредников и качества предоставляемых услуг связано с более интенсивным использованием современных информационных систем и технологий и внедрением новых систем мотивации персонала.

The article is aimed at analyzing the activities of transport intermediaries in the Odesa market, systematizing the main problems of their activities and determining the most effective ways of further development. The results of a marketing study on the quality level of services of the transport intermediaries, presented in the Odesa market are presented. In the course of the study with the help of a 5-point scale the activity of 35 companies-carriers was analyzed. For conducting the rating of intermediaries, the expert method of assessment on the basis of 6 indicators was used: «Technical characteristics», «Reliability», «Quality», «Speed of delivery», «Prices», «Autopark». A detailed assessment scale was developed for each indicator. According to results of the study on the market of transport intermediaries of Odesa, six main problems were identified and ways of their solution were submitted. It is determined, that first of all an increase of efficiency as to activity of transport intermediaries and quality of provided services is connected with more intensive use of modern information systems and technologies along with introduction of new systems of staff motivation.

**Keywords:** logistics, logistics outsourcing, logistics providers, transport intermediaries, logistics chain.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Ключевые слова:** логистика, логистический аутсорсинг, логистические провайдеры, транспортные посредники, логистическая цепочка.

**Zharska Iryna O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Marketing, Odesa National Economic University (8 Preobrazhenska Str., Odesa, 65082, Ukraine)

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

**E-mail:** terana22@ukr.net

**Жарская Ирина Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, Одесский национальный экономический университет (ул. Преображенская, 8, Одесса, 65082, Украина)

**Kalina Maria V.** – Master, Odesa National Economic University (8 Preobrazhenska Str., Odesa, 65082, Ukraine)

**E-mail:** terana22@ukr.net

**Каліна Марія Валеріївна** – магістр, Одеський національний економічний університет (ул. Преображенська, 8, Одесса, 65082, Украина)

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким розповсюдженням інноваційних засобів комунікації, інформаційних систем і систем обробки даних. Крім того, посилення інтеграційних процесів між країнами дає можливість підприємствам знижувати собівартість виробленої продукції за рахунок доступу до більш дешевих ресурсів або розміщення виробництва в країнах з низькими ставками оподаткування. У цих умовах одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності стає здатність виробників задовольняти індивідуальні запити споживачів і гнучко реагувати на швидкі зміни у купівельних перевагах, у тому числі за рахунок зниження термінів і обсягів поставок, підвищення їх надійності та зменшення розміру запасів.

Відповідно, все більш актуальними стають питання впровадження новітніх методів і технологій формування логістичних ланцюгів.

Проблеми розвитку логістичного аутсорсингу розглядаються в роботах таких вчених, як Багіров Е. Г. [1], Біловодська О. А. [2], Бугас Д. Н. [1], Вернюк Н. О. [3], Газуда А. М. [4], Довба М. О. [5], Завгородній К. В. [6], Коваленко О. М. [11], Колодка Я. В. [7], Красношарпа В. В. [8], Латунова Д. А. [2], Лисенко Д. Е. [1], Мельник О. В. [10], Мінакова С. М. [9], Мінаков В. М. [9], Новак І. М. [3], Русановська О. А. [5], Салдан Т. Ю. [4], Станіславик О. В. [11], Трофимчук Н. Ю. [5], Трохимець І. І. [8], Школьнік О. О. [3], Чучка І. М. [12].

Ними визначені сутність, функції та види логістичного аутсорсингу, розглядаються тенденції розвитку європейського ринку логістичних послуг і проблеми українських провайдерів 3PL- і 4PL-рівнів. Проте потребують подальшого дослідження питання розвитку операторів більш нижчого рівня (зокрема 2 PL), адже сьогодні вони займають значну частку на ринку послуг із логістичного аутсорсингу.

Тому **метою** статті є аналіз діяльності транспортних посередників на ринку Одеси, систематизація основних проблем їх діяльності та визначення найбільш ефективних шляхів подальшого розвитку.

З метою зниження своїх витрат багато підприємств сьогодні приймають рішення про концентрацію на основних видах бізнесу або бізнес-процесах і передачу непрофільних бізнес-процесів спеціалізованим (аутсорсинговим) компаніям.

Такий підхід дозволяє спрямувати ресурси на ті види бізнесу, в яких компанія має конкурентні переваги, і визначити таким чином «ключові компетенції» (core competence). Своєю чергою, аутсорсингові компанії за рахунок спеціалізації на певному виді бізнесу можуть застосовувати провідні технології та сучасне обладнання, використовувати ефект економії на масштабі, а отже, досягати зниження загальних витрат у ланцюжку руху товару, підвищення продуктивності і якості обслуговування.

У логістичній сфері аутсорсинг сьогодні набув широкого поширення, як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Крім вищезазначених причин, це обумовлено також тим, що витрати на утримання логістичної інфра-

структури досить високі, особливо для невеликих підприємств.

З іншого боку, поява потужних логістичних провайдерів, які мають сучасні складські комплекси, транспортний парк, вантажні термінали і мережу міжнародних агентів, дає їм можливість здійснювати значні капіталовкладення в постійне оновлення транспортної та вантажно-розвантажувальної техніки і впровадження інформаційних систем, що для малих і середніх підприємств-виробників є нерентабельним.

У міжнародній практиці виділяють 5 рівнів логістичного сервісу (Party Logistics – PL), що надається компаніями-провайдерами.

1PL-рівень є базовим і характеризується тим, що власник вантажу сам виконує всі логістичні операції (сформувався в 70-80-х роках ХХ ст.). Найвищим є 5PL-рівень – «віртуальна» логістика. 5PL-провайдери – це логістичні компанії, які надають повний комплекс послуг, використовуючи глобальний інформаційно-технологічний простір.

Сьогодні на ринку контрактної логістики провайдери 2PL-рівня представлені переважно транспортними посередниками, технологія ведення логістичної діяльності яких відображена на рис. 1. Середня потужність логістичного ланцюга таких компаній, тобто максимальна кількість виконаних заявок на підприємстві, складає в середньому 40–50 заявок у день.

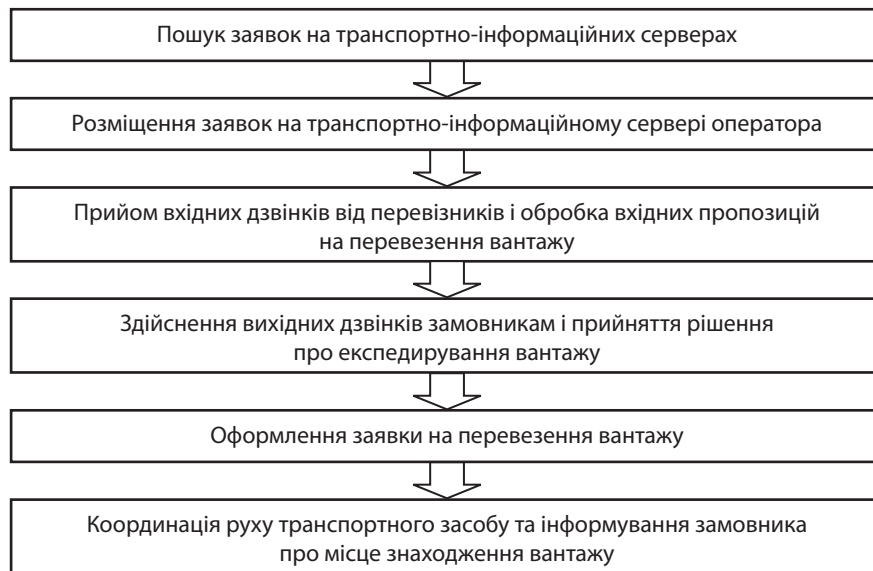
Як бачимо, основний зміст діяльності таких компаній полягає в акумулюванні заявок на перевезення від вантажовласників та оперативному знаходженні перевізників, які зможуть їх виконати з мінімальними витратами часу і коштів. По суті, такі оператори виконують функції брокера, який «зводить разом» вантажовласника і перевізника, і отримують винагороду за свої посередницькі послуги. Відповідно, транспортні посередники майже не мають власного транспортного парку.

**Д**ля визначення рівня якості послуг транспортних посередників, представлених на ринку Одеси, нами було проведено маркетингове дослідження та за допомогою 5-бальної шкали проаналізовано діяльність 35 компаній. Для проведення рейтингу посередників був використаний експертний метод оцінювання на основі 6 показників (табл. 1).

#### Основні гіпотези і висновки з дослідження:

*Гіпотеза 1* – транспортні послуги на високому рівні надають тільки юридичні особи через значні масштаби діяльності.

За результатами дослідження гіпотеза про те, що тільки юридичні особи надають на високому рівні транспортні послуги, була відхилена. У структурі перевізників високої якості переважну частку перевізників з високим балом займають фізичні особи (55 %). Така тенденція обумовлена тим, що фізичні особи спеціалізуються на виконанні однієї логістичної операції, а саме – транспортування, і таким чином завдяки вузькій спеціалізації вони нічим не відрізняються від юридичних осіб, які найчастіше надають комплексні логістичні послуги.



**Рис. 1. Технологія ведення логістичної діяльності 2PL-провайдерів**

**Джерело:** авторська розробка.

*Гіпотеза 2* – перевізники високої якості послуг встановлюють ціну на надання транспортних послуг трохи вище середніх ринкових цін.

За результатами дослідження було виявлено, що більшість перевізників встановлюють ціни на транспортну послугу вище середнього (45,45 % фізичних осіб та 92,12 % юридичних осіб). Таким чином, можна підтвердити наведену гіпотезу, яка обумовлена встановленням цінової стратегії перевізників «ціна – якість».

*Гіпотеза 3* – перевізники середньої якості встановлюють ціни низького рівня, спираючись на маркетингову стратегію глибокого проникнення.

За результатами дослідження було зроблено висновки, що лівова частка перевізників середньої якості встановлюють оптимально-ринкові ціни на транспортну послугу (від оптимального до ринкового рівня – 65 % фізичних осіб, а від середнього до високого рівня – 25 % юридичних осіб і 10 % фізичних осіб). Таким чином, можна підтвердити наведену гіпотезу, яка обумовлена встановленням цінової стратегії перевізників «глибоке проникнення».

За результатами дослідження ринку транспортних посередників Одеси виявлено декілька проблем. Послідовно їх проаналізуємо.

**Таблиця 1**

**Рейтингове шкалювання якості послуг транспортних посередників**

Бал	Параметри					
	Технічна забезпеченість	Надійність	Якість	Швидкість доставки	Ціна	Автопарк (кількість)
1	2	3	4	5	6	7
1	Наявність рухомого складу з 1–2 величинами вантажопідйомності і можливості перевезення габаритних вантажів	Низька репутація та один негативний відгук у мережі	Низька	Зрив доставки	Висока	1–2
2	Наявність рухомого складу з 1–2 величинами вантажопідйомності та можливості перевезення негабаритних вантажів	Незадовільна репутація і відсутність позитивних відгуків	Незадовільна	Доставка на день пізніше	Вища за середню ринкову	2–3
3	Наявність рухомого складу з трьома величинами вантажопідйомності і можливості перевезення габаритних вантажів	Задовільна репутація і кількість позитивних відгуків до 5	Задовільна	У точну дату, але з запізненням від 2–4 годин	Середня ринкова	3–4
4	Наявність рухомого складу з трьома величинами вантажопідйомності і можливості перевезення негабаритних вантажів	Середня репутація і кількість позитивних відгуків від 5–10	Середня	У точну дату, але з запізненням від 1–2 годин	Ринкова ціна	4–5

1	2	3	4	5	6	7
5	Наявність рухомого складу з трьома величинами вантажопідйомності з дотриманням температурного режиму і можливості перевезення негабаритних вантажів	Висока репутація і кількість позитивних відгуків від 10	Висока	У точну дату і час	Оптимальна	Від 5–10

**Джерело:** авторська розробка.

**Проблема № 1.** Високі витрати часу на пошук транспортного посередника.

Як правило, розташування перевізників і замовників є диференційованим. Таким чином підвищується трудомісткість і часові витрати на задоволення потреб основних споживачів. Адаже якщо транспорт у місті завантаження відсутній, то експедиторам доводиться акумулювати свої сили на оперативний пошук водія у точці завантаження вантажу, оскільки втрата клієнтів призводить до зменшення обсягу продажів і ефективності господарського обороту.

**Заходи:** зіставити місця геолокації перевізників і замовників, для чого операторам необхідно укласти договори з перевізниками на надання транспортних послуг у місцях локації цільових споживачів. Завдяки оптимальному формуванню інформаційної бази транспортних посередників залежно від місця розташування основних клієнтів знижуються часові витрати кожного експедитора на пошук перевізника, і налагоджується логістична діяльність посередника загалом. Швидкий пошук транспортного засобу прискорює процес документообігу, дозволяє дотримуватися часових рамок щодо дати і часу завантаження вантажу, а отже, збільшити показники задоволеності контрагентів від транспортно-сервісного обслуговування.

**Проблема № 2.** Ведення одноосібної бази даних про контрагентів і відсутність колегіальної кооперації для досягнення колективних цілей.

На більшості транспортно-посередницьких підприємств кожен менеджер самостійно веде облік інформаційної бази контрагентів, в якій є вся інформація про виконані перевезення.

Проблема ж полягає у відсутності єдиної бази перевізників, яка призводить до збільшення часу на пошуки потрібного транспорту. При цьому підприємство має високу ймовірність втрат постійних клієнтів через можливу плінність кадрів.

**Заходи:** впровадити спеціалізоване програмне забезпечення, яке допоможе вести внутрішній облік роботи експедиторів і сприятиме створенню ефективних інформаційних горизонтальних потоків для оперативного пошуку перевізників вантажу і замовників. Завдяки прискоренню процесу оформлення заявок і збільшення впорядкованості ведення документообігу це дозволить посилити контроль продуктивності експедиторів. Високий ступінь захисту інформації дозволить колегіально вести єдиний журнал перевезень із необхідною інформацією про контрагентів і надавати колективну допомогу один одному з пошуку контрагентів.

**Проблема № 3.** Відсутність системи мотивації персоналу.

Як відомо, стимулом для поліпшення роботи персоналу є застосування матеріальних і моральних інструментів мотивації, які будуть спонукати експедитора інтенсифікувати свою працю та збільшувати трудову активність.

Сьогодні більшість операторів використовують погодинну форму оплати праці. Однак спостерігається тенденція до зменшення працездатності та падіння мотивації в трудовому процесі, що виражається у зростанні коефіцієнта втрати робочого часу, який на сьогодні становить близько 15 %.

**Заходи:** необхідно впровадити бонусну систему за оформлення заявок. Це дозволить знизити втрати робочого часу і збільшити показник ефективності робочого процесу кожного експедитора. Адаже наявність погодинно-преміальної системи оплати праці дозволить збільшити інтерес до виконання посадових обов'язків кожного експедитора.

**Проблема № 4.** Високі втрати робочого часу.

Відсутність системи мотивації і наявність певного окладу за виконану роботу знижує інтерес експедиторів виконувати свої посадові обов'язки. Оскільки кожен експедитор здійснює вихідні дзвінки з власного номера телефону, керівнику компанії дуже складно відстежити реальну ефективність роботи експедиторів, адже він може здійснювати дзвінки з особистих питань, які ніяк не стосуються робочого процесу.

Наявність нерегламентованих перерв у роботі у вигляді спілкування з колегами, вирішення особистих питань, web-серфінг та спілкування в соціальних мережах – всі ці неприпустимі трудові фактори знижують ефективність логістичних процесів оператора.

**Заходи:** впровадити програмне забезпечення з контролю та обліку продуктивності працівників у вигляді встановлення загальної системи телекомунікації з датчиками часу розмов.

Наприклад, можна скористатися сервісом «Yaware. TimeTracker», який буде автоматично веде облік часу кожного експедитора і відстежує порушення працівників, у тому числі визначає час приходу експедитора на робоче місце, а також враховує час знаходження кожного експедитора за комп'ютером, що поліпшує мотиваційну складову робочого процесу.

**Проблема № 5.** Відсутність ведення дуального транспортно-експедиторського обслуговування.

Сьогодні в умовах глобалізації ринкова економіка набуває характеру дуальності у віртуальному про-

сторі. Таким чином, зростає необхідність застосування інтернет-технологій у сфері будь-якого підприємства.

В першу чергу, обов'язковою умовою стабільної роботи кожного оператора є наявність власного веб-сайту, який дозволяє не тільки інформувати клієнтів про тарифну сітку послуг експедиції, але й надає можливість ознайомитися з умовами надання послуг, а також оформити заявку на експедирування вантажу.

Як відомо, під час оформлення заявки кожен експедитор бере на себе відповідальність контролювати документацію та процес руху товару вантажу. Мало хто знає, що будь-який експедитор, беручи на себе такі обов'язки, зобов'язаний стежити за управлінням логістичного потоку 24 години на добу.

Проте на практиці система надання послуг із супроводу вантажу в режимі нон-стоп відсутня, що збільшує ймовірність виникнення проблем і втрат, пов'язаних зі зривом або розкраданням вантажу.

**Заходи:** впровадження позмінного робочого графіка та системи управління логістичною організаційною структурою «Експедиція 24/7».

Ефективність впровадження полягає в тому, що завдяки цілодобовому експедируванню вантажу підвищується показник лояльності і надійності компанії.

**Проблема № 6.** Відсутність раціональної системи контролю транспортних засобів.

У більшості операторів не існує програмних продуктів, які б дозволили проводити постійний моніторинг геолокації найманого транспорту, таким чином, експедитори компанії здійснюють перевірку розташування транспорту за допомогою здійснення вихідних дзвінків, але ці заходи можуть забирати не тільки робочий час експедиторів, а й знижувати оперативність реагування експедиторської діяльності. Поточна система перевірки геолокації транспорту викликає у клієнтів відчуття недовіри. Визначення геолокації транспортного засобу за словами водія не завжди є достовірним.

**Заходи:** придбати програмне забезпечення, яке являє собою gps-програму моніторингу руху транспортних засобів, яка дозволяє контролювати маршрут транспорту. Маршрут транспорту може контролюватися за допомогою спеціальних датчиків, вбудованих в автомобіль. На сьогодні присутня тенденція до збільшення використання геодатчиків великими перевізниками, адже така вбудована система говорить про надійне та якісно налагоджене транспортне обслуговування, що значно підвищує конкурентні переваги власників транспортних засобів на ринку транспортної логістики.

**З**авдяки впровадженню програмного забезпечення і вибору перевізників із вбудованою системою геолокації посередник не тільки збільшить оперативність реагування локації транспорту, знизить втрати робочого часу, а й поліпшить якість надання транспортно-експедиторських послуг за показником «надійність».

## ВИСНОВКИ

Ринок логістичних посередників 2PL-рівня в Одесі представлений переважно невеликими компаніями,

які майже не мають власного транспортного парку і надають послуги з пошуку перевізників для виконання заявок, отриманих від вантажовласників. Підвищення ефективності діяльності таких компаній та якості наданих послуг, у першу чергу, пов'язане з більш інтенсивним використанням сучасних інформаційних систем і технологій і впровадженням нових систем мотивації персоналу.

У подальших дослідженнях передбачається розробити методичні підходи до оцінки ефективності впровадження окремих програмних продуктів у процес маршрутизації перевезень окремо для кожного рівня логістичних провайдерів. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Багіров Е. Г., Лисенко Д. Е., Бугас Д. Н.** Особливості логістичного аутсорсингу в Україні. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 4. С. 112–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_4_12)
- 2. Біловодська О. А., Латунова Д. А.** Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 485–489. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_12\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_74)
- 3. Вернюк Н. О., Новак І. М., Школьнік О. О.** Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 184–193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2016\\_7\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_21)
- 4. Газуда Л. М., Салдан Т. Ю.** Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). С. 124–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(1)_23)
- 5. Довба М. О., Русановська О. А., Трофимчук Н. Ю.** Аутсорсинг на ринку логістичних послуг: перспективи в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 70–74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzclubp\\_2011\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzclubp_2011_7_20)
- 6. Завгородній К. В.** Формування та розвиток логістичного аутсорсингу в умовах регіональних трансформацій: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Миколаїв, 2017. 187 с.
- 7. Колодка Я. В.** Аутсорсинг в логістиці: переваги та недоліки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 4. С. 93–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2014\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2014_4_21)
- 8. 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=40972>
- 9. Мінакова С. М., Мінаков В. М.** Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 429–431.
- 10. Мельник О. В.** Застосування аутсорсингу на підприємствах водного транспорту. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 119–121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2015\\_11\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_11_32)
- 11. 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.
- 12. Чучка І. М.** Сучасні основні форми транспортно-логістичних послуг в Європі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 7–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_3)

## REFERENCES

Bahirov, E. H., Lysenko, D. E., and Buhas, D. N. "Osoblyvosti lohystychnoho outsorsynhu v Ukraini" [Features of logistics outsourcing in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*. 2011. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_4_12)

Bilovodska, O. A., and Latunova, D. A. "Doslidzhennia сутnosti lohystychnoho outsorsynhu yak chynnyka efektyvnoho funktsionuvannia vitchyznianskykh pidpriemstv" [Investigation of the essence of logistics outsourcing as a factor of effective functioning of domestic enterprises]. *Biznes Inform*. 2014. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_12\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_74)

Chuchka, I. M. "Suchasni osnovni formy transportno-lohystychnykh posluh v Yevropi" [Modern main forms of transport and logistics services in Europe]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2016. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_3)

Dovba, M. O., Rusanovska, O. A., and Trofymchuk, N. Yu. "Autsorsynh na rynku lohystychnykh posluh: perspektyvy v Ukraini" [Outsourcing in the market of logistics services: perspectives in Ukraine]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. 2011. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp\\_2011\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2011_7_20)

Hazuda, L. M., and Saldan, T. Yu. "Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Outsourcing as an instrument for improving the competitiveness of the enterprise]. *Naukovi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Ser. : *Ekonomika*. 2015. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(1)_23)

Kolodka, Ya. V. "Autsorsynh v lohistytsi: perevahy ta nedoliki" [Outsourcing in logistics: advantages and disadvantages]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. Seriya : *Ekonomika i menedzhment*. 2014. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2014\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2014_4_21)

Krasnoshapka, V. V., and Trokhymets, I. I. "Autsorsynh ta yoho zastosuvannia na pidpriemstvakh Ukrainy" [Outsourcing and its application at Ukrainian enterprises]. *Efektyvna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=40972>

Melnyk, O. V. "Zastosuvannia outsorsynhu na pidpriemstvakh vodnoho transportu" [Application of outsourcing in enterprises of water transport]. *Ekonomika ta derzhava*. 2015. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2015\\_11\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_11_32)

Minakova, S. M., and Minakov, V. M. "Rozvytok lohystychnoho outsorsynhu v Ukraini" [Development of logistics outsourcing in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 15 (2017): 429-431.

Stanislavyk, O. V., and Kovalenko, O. M. "Suchasni aspekty rozvytku lohystychnoho outsorsynhu v Ukraini" [Modern aspects of the development of logistics outsourcing in Ukraine]. *Informatsiini tekhnologii v osviti, nauksi ta vyrobnytstvi*, no. 1 (1) (2012): 107-114.

Verniuk, N. O., Novak, I. M., and Shkolnyi, O. O. "Lohystychnyi outsorsynh yak chynnyk hlobalnykh konkurentnykh perevah" [Logistics outsourcing as a factor in global competitive advantage]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2016. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2016\\_7\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_21)

Zavhorodnii, K. V. "Formuvannia ta rozvytok lohystychnoho outsorsynhu v umovakh rehionalnykh transformatsii" [Formation and development of logistics outsourcing in conditions of regional transformations]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.05, 2017.