

УДК 65.015.13

Данилюк Тетяна,
кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-9513-5287
e-mail: danulyk@i.ua

Ющишина Лариса,
кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0001-8926-7577
e-mail: larysa.yushchishyna@gmail.com

Мохнюк Анна,
кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0001-5583-6698
e-mail: anyamomcheva@gmail.com

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

ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ДОХОДИ ТА ВИТРАТИ ПРОВАЙДЕРІВ

У статті проаналізовано ринок та види аутсорсингових послуг у світі. Оцінено особливості аутсорсингу в Україні стосовно популярності сфер його застосування. Досліджено світовий ринок логістичного аутсорсингу 2018 року та найпоширеніші в Україні функції, що передаються на логістичний аутсорсинг. Розглянуто діяльність провайдерів логістичних послуг та поділено їх на рівні логістичного сервісу. З поданої класифікації виділено логістику третьої сторони. На основі досліджень Armstrong & Associates 2018 оцінено глобальні доходи та витрати операторів 3PL.

Ключові слова: логістичний аутсорсинг, види аутсорсингу в логістиці, логістичні провайдери, оператори 3PL.

Данилюк Татьяна,
кандидат экономических наук, доцент,
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятия, г. Луцк

Ющишина Лариса,
кандидат экономических наук, доцент,
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятия, г. Луцк

Мохнюк Анна,
кандидат экономических наук, доцент,
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинский,
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятия, г. Луцк

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПРОВАЙДЕРОВ

В статье проанализирован рынок и виды аутсорсинговых услуг в мире. Оценены особенности аутсорсинга в Украине относительно популярности сфер его применения. Исследован мировой рынок логистического аутсорсинга 2018 и распространенные в Украине функции, которые передаются на логистический аутсорсинг.

Рассмотрена деятельность провайдеров логистических услуг и разделено их на уровни логистического сервиса. С представленной классификации выделено логистику третьей стороны. На основе исследований Armstrong & Associates 2018 оценены глобальные доходы и расходы операторов 3PL.

Ключевые слова: логистический аутсорсинг, виды аутсорсинга в логистике, логистические провайдеры, операторы 3PL.

Danyiuk Tetiana
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Eastern European National University,
Department of Economics, Security and Innovation of the Enterprise, Lutsk

Yushchyshyna Larysa,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Eastern European National University,
Department of Economics, Security and Innovation of the Enterprise, Lutsk

Anna Mokhniuk
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Eastern European National University,
Department of Economics, Security and Innovation of the Enterprise, Lutsk

LOGISTICS OUTSOURCING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM: REVENUES AND COSTS OF PROVIDERS

In this article the outsourcing is defined as a modern and successful business model that enables the company to achieve competitive advantages. It was found out that this was not a new method, and it was originated in the West. It is used as a tool for lowering costs, improving service quality and production efficiency.

The article analyses a certain number of modern scientific works of foreign scientists, as well as Ukrainian and Russian scientists, which are devoted to the problems of using outsourcing in different fields of economic agents' activities. While analysing literary sources, the attention was paid to the investigation of aspects of enterprise management on the basis of logistic approaches in Ukraine.

It is proved that one of the most effective methods for increasing the profitability of a business is the introduction of outsourcing in the logistics management. It is also determined that logistics outsourcing is purchasing of services for inventories management, goods transportation, their warehousing and all the other related with these processes business operations from a third party.

The article deals with the activities of providers of logistic services considering the number of logistic functions, as well as the level of access to international and regional markets, and what is more they are divided into 5 levels of logistics service. The third party logistics is highlighted from the given classification, since the term 3PL is synonymous with the concept of outsourcing, which means the transfer of part or all of the logistics functions to a third party that is a provider of logistics services. Based on the research conducted by Armstrong & Associates in 2018, the global revenues and costs of 3PL operators were estimated.

On the basis of the research results, it was defined that outsourcing has been tested and actively used in developed countries, and in recent decades it is being adapted to Ukraine. It has also been found that the combination of the effectiveness of the use of logistics tools and the trend of concentration of enterprises in the main activities provides opportunities for the development of the logistics outsourcing market.

Keywords: logistics outsourcing, types of outsourcing in logistics, logistics providers, 3PL operators.

Постановка проблеми. В сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, прагнуть зменшити власні витрати, оптимізувати підприємницьку діяльність, скоротити неефективні бізнес-процеси і тим самим підвищити рівень конкурентоздатності та гнучкості управління бізнесом. Однією з найбільш успішних бізнес моделей, які дають можливість добитися конкурентних переваг, є аутсорсинг.

Передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику, тобто аутсорсинг, все більш активно використовується в сфері логістики, що включає постачання, транспорт, зберігання, розподіл, управління замовленнями, запасами та ін. Концепція аутсорсингу в логістиці полягає у відсутності у підприємства-виробника необхідності

використовувати власні ресурси для організації тих логістичних операцій, які він може довірити зовнішньому партнеру, тобто логістичному провайдеру. Позбавлення від неефективних або непрофільних бізнес-процесів дозволяє вивільнити капітал для розвитку основних видів діяльності, зменшити логістичні витрати, скоротити терміни поставок продукції та ін.

Застосування аутсорсингу в сфері логістики для вітчизняних підприємств є інноваційною технологією і потребує ретельного вивчення світового досвіду діяльності логістичних операторів, їх доходів і витрат на логістику та пошуку шляхів впровадження із врахуванням специфіки розвитку українського ринку логістичних провайдерів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Одним із найпопулярніших методів оптимізації ресурсів у різних сферах діяльності та одним із основних факторів ведення сучасного бізнесу є аутсорсинг. 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 М.О. Довба [3], І. І. Трохимець [5], В. В. Красношапка [5], О.М. Тищенко [9] та інші.

Особливе значення у всьому світі має аутсорсинг в логістиці. В цій сфері вже багато років спостерігається тенденція передачі частини або всіх логістичних функцій спеціалізованим компаніям і, аутсорсингом логістичних послуг користуються переважна більшість підприємств [1]. Чим вище рівень споживання в країні, тим більше виникає потреба в залученні для організації ланцюга поставок товарів кваліфікованих логістичних операторів і передачі їм частини операцій на логістичний аутсорсинг [7]. Дослідженням аспектів управління підприємствами на засадах логістичних підходів в Україні займалися такі вчені, як Т.М. Глушенко [3], К.В. Завгородній [4], К.В. Ковтуненко [4] та інші.

Незважаючи на значну кількість робіт стосовно вивчення взаємозв'язку логістики та аутсорсингу з управлінням в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства, зниження його витрат та збільшення доходів досі залишається актуальним питання пошуку інноваційних моделей розвитку, однією з яких є застосування логістичного аутсорсингу в управлінні підприємством.

Мета та завдання дослідження. Основними цілями наукового дослідження в статті є розвиток поняття та обґрунтування доцільності застосування логістичного аутсорсингу в управлінській діяльності підприємств, аналіз тенденцій доходів та витрат в галузі використання послуг логістичних провайдерів в країнах Європи та викладення авторського бачення шляхів активізації цього процесу в Україні.

Виклад основного матеріалу. 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 термін «аутсорсинг» можна зробити висновок, що всі його визначення пов'язані із формою співробітництва та укладанням договорів, діловими відносинами та інструментом управління. Враховуючи різне спрямування визначення аутсорсингу, констатуємо, що усі фахівці вважають аутсорсинг сучасною і успішною моделлю бізнесу, що дає змогу компанії досягати конкурентних переваг. Аутсорсинг надає можливість компанії знизити ризик та витрати, підвищити якість продукції і послуг, швидко реагувати на зміни середовища, оптимізувати свою організаційну структуру і систему управління та загалом підвищити ефективність діяльності.

Виділяють такі види аутсорсингу [4]:

- виробничий аутсорсинг – сторонній компанії передаються частково або цілком виробництво продукції або її компонентів;
- ІТ-аутсорсинг – припускає делегування зовнішній спеціалізованій компанії 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 компанії. У більшості випадків ВРО припускає передачу стандартизованих поточних процесів компанії;

– 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.

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 [9].

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].

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 ефективності застосування інструментів логістики та тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності дає широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу. Логістичні послуги на аутсорсинг у 2018 році передають 61 % вантажовідправників світу проти 58 % у 2017 році [12].

Логістичний аутсорсинг – це 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 [8].

Логістичний аутсорсинг також являє собою придбання у третьої сторони послуг по управлінню запасами, транспортуванню товарів, його складуванню та всім зв'язаним з цими процесами бізнес-операціями [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 у сфері управління матеріалами або поставки продуктів на ринок [1].

Спектр логістичних послуг в Європі постійно збільшується, відповідно зростає ринок аутсорсингу, а це свідчить, що аутсорсинг логістичних послуг є актуальним в умовах сьогодення.

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 % [12].

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 [8]. Дуже великого розповсюдження також за останніх кілька років набув аутсорсинг автоперевезень. 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 [6].

На ринку логістичних послуг одні підприємства мають власні автопарки і склади, штат диспетчерів і митних брокерів, інші купують всі ці послуги в спеціалізованих компаній. Хтось в одного провайдера, хтось у декількох різнопрофільних, хтось на основі довгострокових договорів, хтось час від часу, за необхідності. Провайдери логістичних послуг за кількістю логістичних функцій, а також рівнем доступу до міжнародних і регіональних ринків збуту поділяються на 5 рівнів логістичного сервісу [3]:

– логістика першої сторони (1PL), коли підприємство повністю самостійно здійснює всі логістичні процеси: транспортування, складування, пакування, управління супутніми фінансовими та інформаційними потоками тощо, що означає відсутність аутсорсингу;

– логістика другої сторони (2PL), коли підприємства залучають перевізників та орендують склади, але управляють ланцюгом поставок самостійно;

– логістика третьої сторони (3PL) передбачає надання логістичних послуг, які виходять за межі транспортування і складування товарів. Оператор займається перевезенням товару, якщо необхідно – контролює проходження митниці, зберігає та фасує вантажі, займається розподілом, поверненням тари тощо;

– логістика четвертої сторони (4PL) – інтеграція всіх компаній, залучених в ланцюг поставок: процес організування, планування, контролювання та регулювання всіх логістичних процедур одним постачальником послуг з довгостроковими стратегічними цілями. В цьому випадку клієнт тільки виробляє продукцію та займається маркетингом, а всю логістику віддає в руки професіоналів;

– логістика п'ятої сторони (5PL) – управління всіма компонентами ланцюга поставок за допомогою електронних засобів інформації: охоплює стратегічне планування та розвиток всіх необхідних для електронних угод логістичних систем та процесів, а також адміністративне та інформаційне забезпечення для їх фізичного виконання.

Аналіз тенденцій в галузі використання послуг логістичних провайдерів в країнах Європи показує, що більшість підприємств цього ринку намагаються максимально розширити спектр своїх послуг при активному застосуванні аутсорсингу.

Треба зауважити, що багато експертів не вважають правильним виділяти провайдерів логістичних послуг усіх рівнів, крім 3PL. Адже 3PL – це просто логістика третьої сторони. Тобто крім двох основних сторін – виробника і споживача, існує третя – компанія, яка надає логістичні послуги першим двом. З цієї точки зору визначення термінів 1PL, 2PL, 4PL, 5PL і т.д. дуже сумнівні [7].

3PL провайдер або провайдер (оператор) логістичних послуг є організацією, яка надає комплексні послуги в області логістики для клієнтів: транспортування, експедирування, складування, митне оформлення і так далі. Абревіатура 3PL означає Third Party Logistics – логістика третьої сторони. Іншими словами, термін 3PL є синонімом поняття аутсорсинг, що означає передачу частини або всіх функцій логістики третій стороні, яка є провайдером логістичних послуг [7].

Особливість роботи з 3PL-компаніями полягає насамперед у економії часу і ресурсів. Віддавши частину завдань на аутсорсинг, компанія зосереджується на виробництві та маркетинговій політиці.

За результатами глобального опитування керівників відділів логістики, який був проведений в 2018 році, близько 69 % вантажовідправників передавали свої складські операції на аутсорсинг 3PL-провайдерам [11].

Згідно з дослідженням Armstrong & Associates 2018 глобальні доходи операторів 3PL збільшилися до 869 млрд. дол. США у 2018 році від 804,2 млрд. дол. США у 2017 році (табл. 1) [10].

Збільшення у 2018 році порівняно з 2015 роком в основному зафіксовано в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (13,8%), а потім в Північній Америці (12,3%). В загальному глобальні доходи 3PL операторів у 2018 році порівняно з 2015 роком зросли на 4,0%, що являє собою значне збільшення проти 2017 року – 3,7%.

Глобальні доходи операторів 3PL (млрд. дол. США)

Регіон	Рік				Відносне відхилення			Відносне відхилення 2015/2018
	2015	2016	2017	2018	2015/2016	2016/2017	2017/2018	
Африка	29,6	27,1	25,5	26,1	-2,5	-1,6	0,6	-11,8
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	289,3	292,7	306,1	329,3	3,4	13,4	23,2	13,8
СНД / Росія	33,7	23,5	21,7	25,5	-10,2	-1,8	3,8	-24,3
Європа	196,4	172,6	173,4	184,1	-23,8	0,8	10,7	-6,3
Близький Схід	45,3	40,3	40,5	42,2	-5	0,2	1,7	-6,8
Північна Америка	195,9	195,7	200,3	220,0	-0,2	4,6	19,7	12,3
Південна Америка	45,0	37,9	36,7	41,8	-7,1	-1,2	5,1	-7,1
Загальна сума	835,2	789,8	804,2	869,0	-45,4	14,4	64,8	4,0

Аутсорсинг також може бути вимірний у вигляді коштів, які витрачаються компаніями на аутсорсингові логістичні послуги або відсотків загальних витрат на логістику аутсорсингу (рис. 1).

З рисунка видно, що витрати на логістику, виражені у відсотках до виручки від продажів, у всіх регіонах приблизно однакові – від 10 до 15%. Витрати на аутсорсинг логістики складають приблизно від 30 до 40%, за винятком Європи. В Європі найвищий відсоток довіри до послуг логістичного аутсорсингу – 55%. Найвищим відсотком характеризуються витрати на аутсорсинг 3PL-провайдерам, що показує високу степінь довіри вантажовідправників при передачі своїх складських операцій. У всіх регіонах ці витрати складають від 42 до 60%, а у Європі цей показник становить 71%. Це тільки вказує на те, що ринок Європи є зрілим, пропонуючи своїм клієнтам послуги 3PL, в той час як Південна Америка все ще перетворюється в ринок 3PL. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні 61% загальних витрат на логістику направлено на транспортування, а 42% – на склад і інші послуги з доданою вартістю. Середній світовий показник становить 56% на транспортування і 39% на складування і інші види діяльності [11].

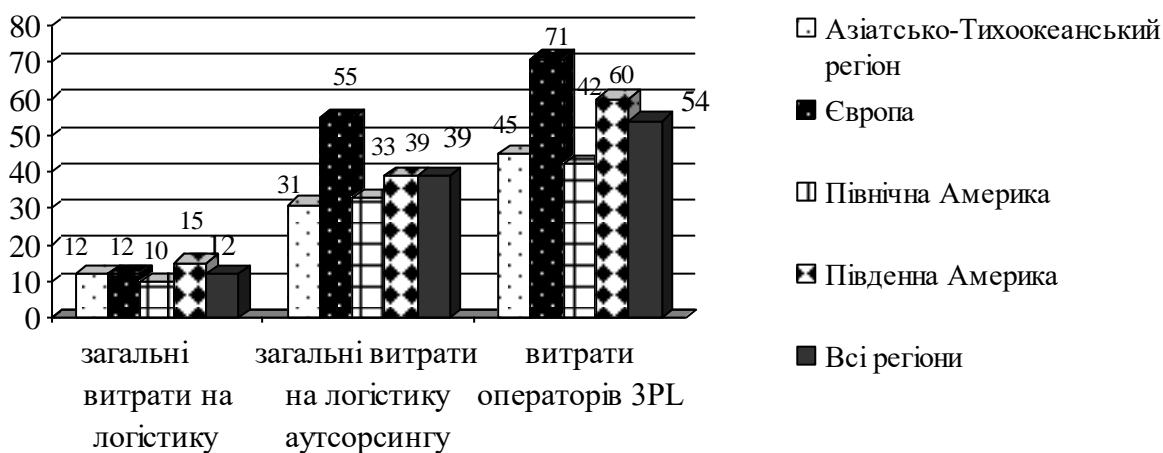


Рис. 1. Глобальні витрати операторів 3PL у 2018 р. (%) [10]

Вантажовідправники в Європі продовжують використовувати послуги 3PL провайдерів, що дозволяє їм оптимізувати ланцюг постачання, мінімізувати витрати. Дослідження «The 23rd Annual Third-Party Logistics Study» показує, що 91% вантажовідправників повідомляють про успішні відносини зі своїми 3PL операторами, а 98% 3PL провайдерів погоджуються, що їх відносини з клієнтами були успішними [10].

Іншими ключовими показниками успіху є [10]:

– 89% перевізників та 98% 3PL операторів повідомили, що послуги 3PL сприяли поліпшенню відносин із кінцевим споживачем;

- 73% користувачів 3PL та 91% 3PL операторів погоджуються, що послуги 3PL надають нові та інноваційні способи вдосконалення логістичної ефективності;
- 72% користувачів 3PL та 95% 3PL операторів погоджуються, що використання послуг 3PL має сприяти зниженню загальної логістики витрат.

В Україні професійний ринок 3PL-послуг все ще перебуває в стадії становлення. Але компанії, які на належному рівні пропонують такий сервіс є. Комплексні логістичні послуги в Україні надають українські та міжнародні компанії: Kühne + Nagel International AG, FM Logistics, Zammler, Raben Ukraine, «Логістик-Плюс», «УВК Україна», «ЯрТранс Лоджистік», Pakline Logistics, Neolit, «Тальман» і ін. Завдяки вдалому функціонуванню зазначених 3PL-операторів, рівень логістичних послуг України знаходиться на високому конкурентоздатному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Поєднання ефективності застосування інструментів логістики та тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності дає широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу. Враховуючи світові тенденції розвитку ринку логістичних послуг популярність логістичного аутсорсингу в Україні буде зростати та охоплювати все більше сфер виробничо-господарської діяльності підприємств.

Подальше дослідження послуг логістичних провайдерів і рівня логістичного сервісу потребує детального розгляду сучасних шляхів вдосконалення діяльності логістичних провайдерів та можливості використання 4PL систем на території України.

Джерела та література

1. Аутсорсинг як інструмент сервісної логістики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.com.ua/1595021014291/logistika/autsorsing_kak_instrument_servisnoy_logistiki.htm
2. Глушенко Т.М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету // Серія Економічні науки. Випуск 6. Частина 1.* 2014. С. 169-171.
3. Довба М.О. Аутсорсинг на ринку логістичних послуг: перспективи в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/danul/Downloads/Nzlubp_2011_7_20.pdf.
4. Завгородній К.В. Становлення логістичного аутсорсингу як інструменту управління регіональними трансформаціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 21. Частина 1.* 2016. С. 96-99.
5. Красношапка В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка.* 2015. № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>.
6. 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
7. Логістичний аутсорсинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tsl.kname.edu.ua/index.php/en/8-glavnaya/26-logistic-outsourcing>.
8. Основні тенденції застосування аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://calculino.info/ru/usefull/articles/id208457>
9. Тищенко О. М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі. *Проблеми економіки.* 2012. № 4. С. 129-135.
10. 2019 third-party logistics study: The State of Logistics Outsourcing. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://dsqapj1lkrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/2019-3PL-Study.pdf.
11. Percentage of 3PL users who outsource logistics services as of 2018, ranked by the most frequently outsourced services. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/660142/transportation-and-logistics-most-outsourced-services/>.
12. Third-Party Logistics Study – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mymaritimeblog.files.wordpress.com/2017/10/3pl_2018_study.pdf.

References

1. Aysorsung yak instrymnt servisnoi logistuku [Outsourcing as a tool for service logistics]. (n.d.). https://studme.com.ua/1595021014291/logistika/autsorsing_kak_instrument_servisnoy_logistiki.htm. [In Ukrainian].

2. Glushenko, T.M. (2014). Analiz rozvutky logistichnuh poslyg na sychasnomy svitovomy runky [Analysis of the development of logistics services in the modern world market]. *Naykovui visnik Chersonskogo derjavnogo yuniversitetu – Scientific Herald of Kherson State University*, 6, 169-171. [In Ukrainian].
3. Dovba M.O. Aytorsung na runky logistichnuh poslyg: perspektivu v Ukraini. [Outsourcing in the market of logistics services: prospects in Ukraine]. (n.d.). file:///C:/Users/danul/Downloads/Nzlubp_2011_7_20.pdf. [In Ukrainian].
4. Zavgorodniy, K.V. (2016). Stanovlennia logistichnogo aytorsingy yak instrymenty upravlinniy regionalnumu transformaciiymu [Development of logistics outsourcing as a tool for managing regional transformations]. *Naykovui visnik Chersonskogo derjavnogo yuniversitetu – Scientific Herald of Kherson State University*, 21, 96-99. [In Ukrainian].
5. Krasnoshapka, V.V. & Trohumets, I.I. (2015). Aytorsung ta jogo zastosyvannia na pidpruiemstvah Ukrainu [Outsourcing and its use at Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 5. (n.d.). <http://www.economy.nayka.com.ua> Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097> [In Ukrainian].
6. Logistuka yak instrymet optimizatsii biznes-protseviv ta napryam naykovogo piznannya. [Logistics as a tool for optimizing business processes and the direction of scientific knowledge]. (n.d.). https://pidruchniki.com/71570/logistika/logistika_instrument_optimizatsiyi_biznes-protseviv_napryam_naukovogo_piznannya. [In Ukrainian].
7. Logistichnui aytorsing. [Logistics outsourcing]. (n.d.). <https://tsl.kname.edu.ua/index.php/en/8-glavnaya/26-logistic-outsourcing>. [In Ukrainian].
8. Osnovni tendentsii zastosyvannia aytorsingy na runky logistichnuh poslyg v Ykraini. [The main tendencies of outsourcing use in the market of logistic services in Ukraine]. (n.d.). <http://calculino.info/ru/usefull/articles/id208457>. [In Ukrainian].
9. Tishchenko, O. M. (2012). Aytorsing yak faktor efektyvnosti pidpruyemstv bydivelnoi galyzi [Outsourcing as a factor in the efficiency of the construction industry]. *Problemu ekonomiku – Problems of the economy*, 4, 129-135. [In Ukrainian].
10. 2019 third-party logistics study: The State of Logistics Outsourcing. (n.d.). https://dsqapj1lkrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/2019-3PL-Study.pdf. [United States of America].
11. Percentage of 3PL users who outsource logistics services as of 2018, ranked by the most frequently outsourced services. (n.d.). <https://www.statista.com/statistics/660142/transportation-and-logistics-most-outsourced-services/>. [United States of America].
12. Langley, J. Third-Party Logistics Study – 2018. (n.d.). https://mymaritimeblog.files.wordpress.com/2017/10/3pl_2018_study.pdf. [United States of America].

Стаття надійшла до редакції 24.06.2019 р.

УДК 378.245:004.4

Павліха Наталія,
доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0001-5191-242X
e-mail: pavlixa2@gmail.com

Тоцька Олеся,
кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту;
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0003-4748-2134
e-mail: o_totska@meta.ua