

## ГОСПОДАРСЬКЕ ПРАВО ТА ПРОЦЕС

**КУЛІЄВ А. Ю.,**  
кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри транспортного права  
(Одеський національний  
морський університет)

**НАГІХ С. М.,**  
студентка магістратури  
(Одеський національний  
морський університет)

УДК 347.122:656.611.2(477)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ  
НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ**

У статті розглядається правова проблема, пов'язана з реалізацією аутсорсингових відносин. Висвітлюються та узагальнюються організаційно-правові засади використання логістичного аутсорсингу в господарській діяльності підприємства. Аналізуються аспекти доцільності та основні мотиви передачі логістичних функцій на аутсорсинг в умовах реалій національного ринку.

**Ключові слова:** аутсорсинг, договір аутсорсингу, аутсорсингові відносини, логістичний аутсорсинг, логістичні оператори, експедиторські послуги, провайдер, логістика.

В статье рассматривается правовая проблема, связанная с реализацией аутсорсинговых отношений. Освещаются и обобщаются организационно-правовые основы использования логистического аутсорсинга в хозяйственной деятельности предприятия. Анализируются аспекты целесообразности и основные мотивы передачи логистических функций на аутсорсинг в условиях реалий национального рынка.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, договор аутсорсинга, аутсорсинговые отношения, логистический аутсорсинг, логистические операторы, экспедиторские услуги, провайдер, логистика.

The article deals with the legal problem connected with the implementation of outsourcing relations. The organizational and legal bases for using logistic outsourcing in the economic activities of the enterprise are covered and summarized. The aspects of expediency and the basic motives of transfer of logistical functions on outsourcing in the conditions of realities of the national market are analyzed.

**Key words:** outsourcing, contract of outsourcing, outsourcing relations, logistics outsourcing, logistics operators, forwarding services, provider, logistics.

**Вступ.** В умовах кризових явищ, а також політичної нестабільності, більшість виробничих і торговельних підприємств замислюються над проблемою забезпечення ефективного управління витратами та оптимізації логістичних ланцюгів. Як свідчить світова практика,



ринкові умови господарювання стимулюють учасників ринку постійно вдосконалювати підходи до управління власними функціональними сферами діяльності з метою нарощення конкурентних переваг і максимізації прибутку. Дієвим при цьому є застосування логістичного підходу, яким передбачається збалансоване управління матеріальними і супутніми потоками (інформаційними й фінансовими) на всіх етапах виробництва продукції з метою оптимізації витрат і часу та найбільш ефективного використання ресурсів.

Тобто з кожним роком неухильно зростає значення логістики та увага до неї як до важливого антикризового інструменту управління діяльністю підприємств, а це, у свою чергу, потребує активізації ринку логістичних послуг в Україні.

Вказаним питанням у тому чи іншому аспекті приділяли увагу Д.І. Азаревич, Р.В. Афанасьєв, М.І. Брагінський, О.В. Дідух, І.А. Єщенко, О.С. Іоффе, В. В. Луця, Р.А. Майданик, Л.В. Мигалюк, О.І. Микало, С.О. Харитоновна, Р.Б. Шишки та ін. Е.Г. Багіров, О.М. Бережна, О.П. Величко, Я.В. Колодка, І.Є. Матвій, С.В. Резніченко, В.М. Хобта та інші.

**Постановка завдання.** Основною метою даної статті є з'ясувати доктринальне розуміння аутсорсингу як правового явища, його основних видів та зв'язку із логістичною діяльністю підприємства. Дослідити зарубіжний досвід використання аутсорсингу задля висвітлення існуючих організаційно-правових переваг та недоліків розвитку ринку логістичного аутсорсингу в умовах українських реалій.

**Результати дослідження.** У сучасних економічних умовах компанії змушені переглядати підходи до організації бізнесу, обмежуючи до мінімуму все несуттєве: непрофільні види діяльності, допоміжні активності, центри витрат. Але потреба в продукті такої непрофільної діяльності нікуди не зникає.

Тому на національному ринку логістичних послуг починає з'являтися все більше компаній, які пропонують послуги логістичного аутсорсингу, концепція якого полягає у відсутності в підприємства-виробника необхідності використовувати власні ресурси для організації тих логістичних операцій, які він може довірити зовнішньому партнеру, тобто логістичному провайдеру. Аутсорсинг визнано однією з найважливіших концепцій у галузі менеджменту протягом останніх 75 років [1, с. 150].

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Поняття аутсорсингу – дуже широке, охоплює різноманітні форми взаємовигідного співробітництва в різних сферах життєдіяльності людини. Як зазначається в науковій літературі, до аутсорсингу відносять:

- використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх завдань компанії;
- придбання в сторонніх компаній послуг із реалізації окремих бізнес-процесів;
- винесення виробництва (частково або повністю) в регіони з дешевою робочою силою;
- реалізацію проектів (частково або повністю) силами зовнішніх організацій, які володіють необхідними ресурсами, зокрема висококваліфікованим персоналом;
- винесення частини активів за межі підприємства, створення дочірніх фірм і спільних підприємств для виконання окремих видів діяльності (виробництва або послуг) [2, с. 146].

Узагальнюючи позиції, запропоновані в наукових джерелах, можливо зробити висновок, що поняття «аутсорсинг» становить цілеспрямоване виокремлення певних бізнес-процесів та їх реалізацію іншими організаціями, які мають відповідний досвід, знання, засоби та виконують свої обов'язки в конкретній сфері краще, ніж організація-замовник, і на договірній основі. Таким чином, використання аутсорсингу зводиться до того, що підприємство зосереджує всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним і передає інші функції надійному партнеру.

Разом із тим у наукових джерелах не вироблено єдиної точки зору щодо визначення договору аутсорсингу. Автори розглядають його як аутсорсинг, тобто певне явище, а не договірні відносини між двома сторонами. Так, А. Загородній та Г. Партина під аутсорсингом розуміють передачу частини функцій з обслуговування діяльності підприємства сторонньо-



му підряднику чи постачальнику за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до аутсорсера [3, с. 88].

О.В. Дідух бачить аутсорсинг як інструмент управління підприємством, спрямований на поліпшення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником та постачальником (аутсорсером) із метою виконання останнім як основних, так і другорядних функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках – тимчасове залучення персоналу [4, с. 177, 178].

Дж. Кросс визначає аутсорсинг як стратегію управління компанією, а не просто як вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії [5].

Цієї точки зору дотримується і О. Єрмошина, вважаючи такий вид відносин стратегією управління, яка надає можливість оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на основному напрямі через передачу на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, які спеціалізуються на конкретній сфері і мають відповідний досвід та знання у ній [6]. Точки зору інших авторів дещо повторюються.

О.І. Микало стверджує, що аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах [7].

Між тим у світі договір аутсорсингу є поширеним видом договірних відносин, які з кожним роком розвиваються за рахунок глобалізації економіки. Такі відносини спостерігаються як у виробничій, так і у невиробничій сфері. Укладення договору аутсорсингу спонукає його сторони до зниження додаткових ризиків підприємницької діяльності. Якщо правове регулювання таких відносин у країні відсутнє, то не видається можливим забезпечити підприємців максимальним комплексом засобів захисту їх прав і законних інтересів.

Аутсорсинг як правове явище має місце у вітчизняному господарському обороті, однак суб'єкти господарювання й дотепер укладають такі договори, керуючись лише загальними положеннями про договори. Треба визначити поняття договору аутсорсингу, оскільки однією з проблем правового регулювання є абсолютна відсутність такого поняття в нормах національного законодавства. У вітчизняній практиці здійснення підприємницької діяльності сформовано об'єктивні передумови для деталізації договору аутсорсингу в законодавстві. Отже, договір аутсорсингу потребує правового регулювання щонайменше з метою забезпечення всебічного правового захисту прав та інтересів учасників аутсорсингових відносин.

У свою чергу, визначення аутсорсингу наведено лише в розд. 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, «аутсорсинг» – угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції. Таким чином, аутсорсинг – це передача однією компанією певних бізнеспроцесів, функцій або конкретних завдань на виконання іншій компанії (аутсорсеру), що спеціалізується у відповідній галузі.

Серед передумов розвитку саме логістичного аутсорсингу в Україні можливо виокремити: зручне географічне розташування країни; розвинену мережу автомагістралей, залізничних шляхів, кур'єрських служб; низькі витрати на персонал та внутрішні перевезення по країні; високі, а іноді й не прогнозовані витрати на митне оформлення та очищення вантажів тощо.

Розвиток ринку українського логістичного аутсорсингу відбувається тим же шляхом, що й в розвинених країнах, однак із дуже помітним відставанням. На сучасному етапі в логістичній практиці європейських підприємств, аутсорсинг набирає все більшої ваги.

Аналіз тенденцій в галузі використання послуг логістичних провайдерів в країнах Європи показує, що більшість підприємств цього ринку намагаються максимально розширити спектр своїх послуг, що зумовлено постійно зростаючим попитом на комплексне обслуговування. Клієнти вимагають від логістичних операторів наявності доволі широкого кола



послуг, оскільки прагнуть співпрацювати з одним провайдером у ролі провідного логістичного менеджера [8].

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 провайдерів.

Так, у США та Європі компанії вже давно і активно використовують аутсорсинг. Логістичні підрозділи компанії, що мають у своєму складі транспортні засоби, персонал і т.д. або були ліквідовані, або перетворилися на самостійні логістичні компанії, які надають послуги не тільки своїй материнській фірмі, а й стороннім клієнтам. На сьогодні передають або розглядають можливість передачі логістичних процесів на аутсорсинг такі всесвітньо відомі компанії, як P&G, Ford, METRO, Auchan, Danon. Розвивають власні логістичні проекти «Лента», Adidas, ІКЕА, «Лаверна», «Спорт-Мастер». Усі ці компанії здобули сильні позиції на своїх ринках, у тому числі й завдяки використанню логістичного аутсорсингу [9, с. 116].

Суб'єктами надання транспортно-логістичних послуг є різного роду транспортні і транспортно-логістичні компанії. Вони, по суті, є логістичними посередниками – зазвичай юридичними особами, що організовують транспортно-логістичне обслуговування, при цьому можуть самі не брати безпосередньої участі в процесі перевезення. Такі посередники і є основними учасниками ринку транспортно-логістичних послуг [10].

А.М. Гаджинський визначає транспортно-логістичне обслуговування як систему доставки, що включає в себе перевезення товарів від постачальників до споживача і виконання пов'язаних із цим завантажувально-розвантажувальних робіт, зберігання (розфасовку, упаковку, складування), страхування, фінансові послуги, інформаційні процеси і ведення відповідної документації [11].

Синонімом транспортно-логістичного обслуговування є поняття «транспортно-експедиційного обслуговування». Теоретично принципова відмінність цих двох понять у тому, що в першому випадку до транспортного обслуговування додається комплекс послуг з інших сфер логістики – складської, закупівельної, розподільчої, логістики запасів тощо, а у випадку з транспортно-експедиційним обслуговуванням передбачається надання експедиторських, комерційно-правових, фінансових, інформаційно-консультаційних послуг та інших послуг. На практиці ж логістичні і експедиційні послуги, що надають фірми, тісно переплітаються.

Учасниками транспортно-експедиторської діяльності є: транспортні експедитори, вантажовласники, вантажовідправники, вантажоодержувачі, підприємства залізничного, авіаційного, автомобільного, річкового та морського транспорту, вантажні транспортні термінали, транспортні агенти, оператори та інші особи, які виконують роботи (надають послуги) під час перевезення вантажів. Таке визначення міститься в Законі України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [12].

Експедитор (транспортний експедитор) – суб'єкт господарювання, який за дорученням клієнта та за його рахунок виконує або організовує виконання транспортно-експедиторських послуг, визначених договором транспортного експедирування, відповідно до Закону.

Транспортно-експедиторська діяльність здійснюється суб'єктами господарювання різних форм власності, які для виконання доручень клієнтів чи відповідно до технологій роботи можуть мати: склади, різні види транспортних засобів, контейнери, виробничі приміщення тощо. Експедитори для виконання доручень клієнтів можуть укладати договори з перевізниками, портами, авіапідприємством, судноплавними компаніями тощо, які є резидентами або нерезидентами України. Транспортно-експедиторську діяльність можуть здійснювати як спеціалізовані підприємства (організації), так і інші суб'єкти господарювання.

Якщо звернутися до практики вітчизняного ринку транспортно-логістичних послуг, то основними суб'єктами в цьому сегменті є: транспортні компанії, транспортно-експедиторські компанії і логістичні аутсорсери (аналоги зарубіжних логістичних операторів).

Транспортна компанія – це фірма, що займається вантажними перевезеннями, зазвичай діє в регіональному масштабі або в межах визначеного внутрішнього чи міжнародного напрямку [13].



Транспортно-експедиторська компанія – це компанія, що спеціалізується на організації вантажних перевезень і наданні широкого спектру логістичних послуг [14].

Логістичний аутсорсер – це компанія, орієнтована на надання послуг із комплексного аутсорсингу логістики. Принципова відмінність такого роду компаній полягає в наявності галузевих пропозицій, комплексності, складності реалізації послуг, регулярності їх надання і укладанні довгострокових контрактів [15].

Отже, логістичний аутсорсинг набуває широкої популярності поміж українських підприємств. Серед послуг, які користуються попитом у вітчизняних компаніях, можна віднести такі види логістичного аутсорсингу [16, с. 126]:

1) транспортно-експедиційні послуги. Зазвичай до цієї послуги звертаються ті компанії, в яких існує відділ експедирування. У цьому разі транспортна компанія виконує лише перевезення вантажу, а підготовкою документів займається сама компанія-замовник. Найчастіше більш затребуваною на українському ринку логістичного аутсорсингу є транспортно-експедиційна послуга, оскільки вона передбачає координацію вантажоперевезення в цілому;

2) послуги з митного оформлення є специфічною сферою логістичної діяльності, яка вимагає функціонування в межах регламентованого правового поля;

3) послуги складування. Організація і забезпечення складування на базі власного підприємства може виявитись занадто дорогим заходом, що передбачає значні фінансові інвестиції, як у покупку або оренду приміщення, так і в обладнання складу у відповідності до необхідних норм. Саме це є рушійною силою, що спонукає компанії звертатись до операторів, які пропонують ефективні методи складування і перевірені складські приміщення високої якості;

4) координація процесу закупівель, упаковка / перепакування товарів, складування і т.д. До цього виду послуг найчастіше звертаються компанії із досить розгалуженою філіальною (торговою) мережею. У цьому разі управління процесами товароруку і його забезпечення може бути занадто ускладненим;

5) комплексні послуги (комплексний аутсорсинг). Подібний спектр послуг надають 3PL і 4PL оператори, чії компетенції можуть стати затребуваними компаніями зі складним алгоритмом постачань, який характеризується наявністю декількох проміжних етапів [17].

На українському ринку логістичного сервісу вже присутня компанія, в структуру якої входить 4PL оператор – «Метро Кеш енд Керрі». Саме вона уклала перший договір аутсорсингу (купівля логістичних послуг у сторонньої компанії) в історії українського ритейлу.

Прийняття рішення про користування аутсорсингом є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси підприємства та вимагає від вищого менеджменту компанії здійснення аналізу переваг та недоліків аутсорсингу.

В Україні є всі передумови для розвитку аутсорсингу, оскільки компанії під час економічного спаду шукають способи зменшити свої витрати. За останні кілька років аутсорсинг перетворився в інструмент основного стратегічного планування бізнесу. Через те що компанії всього світу шукають способи скоротити витрати, аутсорсинг вважають одним із небагатьох секторів, який може виграти від теперішнього економічного спаду.

Але становлення та розвиток системи аутсорсингу (логістичного аутсорсингу) в Україні стримується рядом факторів, а саме: 1) невизначеність статусу логістичного оператора; 2) відсутність нормативно-правової бази, що регламентує діяльність провайдерів логістичних послуг; 3) відставання в розвитку інфраструктури ринку транспортно-експедиційних і складських послуг [9, с. 113], а саме: застарілий автопарк і підхід до формування транспортних мереж, застарілі складські площі, до того ж в недостатній кількості [18, с. 125] 4) загальна нестабільність і непередбачуваність політико-економічної ситуації в країні [9, с. 113]; 5) «непрозорість» логістичних операцій; 6) відсутність належних знань в області логістики та кваліфікованого персоналу; 7) завищені ціни на логістичні послуги та високий рівень інфляції; 8) сильна політизація господарського середовища; 9) фактори недовіри (боязнь втрати контролю, розкриття комерційної таємниці, відсутність знань в області аутсорсингу, небажання скорочення персоналу тощо); 10) відсутність логістичних операторів, які пропонують весь по-



трібний спектр логістичних послуг в усіх регіонах України на доступних умовах [18, с. 126]; 11) недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування; 12) складність у досягненні зниження витрат; 13) зниження можливості впливу та контролю над функціями, переданими аутсорсеру; 14) слабо розвинений ринок логістичних послуг та мала кількість операторів, які їх надають. Мала кількість операторів зумовлена, насамперед, відсутністю малих і середніх фірм-надавачів послуг, для яких основним обмеженням подолання бар'єрів входження на ринок є наявність відповідного капіталу [8]; 15) несприйняття логістичних процесів як єдиного цілого, оскільки вони сприймаються окремими фрагментами [19, с. 120].

Таким чином, логістичний аутсорсинг є досить корисним інструментом оптимізації здійснення логістичної діяльності. При цьому можна виділити і ряд його недоліків. Зокрема, це можливість зростання витрат у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів, високі витрати на утримання зовнішньої інфраструктури взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг; можливість банкрутства аутсорсингової компанії; загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики тощо. При цьому очевидні переваги аутсорсингу зв'язуються з концентрацією бізнесу на профільній діяльності, підвищенням гнучкості виробничого процесу, використанням найкращих методів і досвіду, застосуванням передових технологій.

**Висновки.** Україна активно веде пошук свого місця в європейських інтеграційних процесах, у тому числі і на регіональному та транскордонному рівнях. Важливою складовою частиною в цьому аспекті буде подальший розвиток транспортно-логістичних процесів в Європі, тому що європейська інтеграція – це магістральний напрям розвитку нашого континенту, а його досвід має як регіональне, так і глобальне значення.

У контексті світових тенденцій та розвитку ринку логістичних послуг популярність аутсорсингу в Україні зростає і охоплюватиме все більше сфер господарської діяльності підприємств. Проте ускладнює прийняття рішення про аутсорсинг слабо розвинений ринок логістичних послуг та мала кількість операторів, які їх надають, що зумовлено, насамперед, відсутністю малих і середніх фірм-надавачів послуг, для яких основним обмеженням подолання бар'єрів входження на ринок є наявність відповідного капіталу.

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.

Оцінюючи перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні, слід зазначити, що аутсорсинг як окремий вид діяльності потребує юридичного закріплення на рівні законодавчого акту, адже на сьогодні ця діяльність не отримала належної законодавчої підтримки.

Таким спеціальним законодавчим актом необхідно закріпити нормативно-правову базу, що стосується регулювання організаційно-правового положення аутсорсера та правового статусу компаній, що надають послуги з логістичного аутсорсингу; вирішення проблем, пов'язаних із визначенням межі відповідальності постачальників аутсорсингових послуг; створення єдиної термінології; визнання договору аутсорсингу як окремого виду цивільно-господарських договорів; встановлення типової форми договору аутсорсингу відповідно до умов українських реалій.

#### Список використаних джерел:

1. Величко О. Стороння логістика та логістичний аутсорсинг / О. Величко // Галицький економічний вісник. – 2012. – №1(34). – С. 148–154.
2. Леденева И.Ю. Нормативно-правовое регулирование отношений аутсорсинга / И.Ю. Леденева // Молодой ученый. – 2013. – № 1. – С. 146–150.
3. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9(166). – С. 87–97.
4. Дідух О.В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні / О.В. Дідух // Економічний простір, 2001. – № 54. – С. 173–182.
5. Кросс Дж. Аутсорсинг: British Petroleum's / Дж. Кросс // Гарвард Бизнесревью. – 73(3).



6. Ермошина Е.А. Что такое аутсорсинг? [Електронний ресурс] / Е.А. Ермошина // НКО «ИНКАХРАН» [сайт]. – Режим доступу : <http://audit-it.ru/account5/audar29.php>.
7. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О.І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – С. 111–115.
8. Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи // <http://www.corpusgroup.com/outsourcing/>.
9. Багіров Е.Г. Особливості логістичного аутсорсингу в Україні / Е.Г. Багіров, Д.Е. Бугас, Д.Н. Лисенко. // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 4. – С. 112–117.
10. Крикавський Є. Логістичне управління / Є. Крикавський. – Львів : Нац. університет «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
11. Гаджинский А.М. Логистика. 20-е изд. – М., 2012. – 484 с.
12. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 52. – Ст. 562.
13. Паламарчук О. Створення логістичних центрів в Україні вирішить 5 найважливіших проблем країни / О. Паламарчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://12b.ua/news/15857/ua-ua/>.
14. Сербин В.Д. Основы логистики / В.Д. Сербин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2010.
15. Смирчинський В. Ринок державних закупівель в умовах макрологістичної глобалізації / В. Смирчинський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.soskin.info/ea.php>.
16. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Сучасні аспекти розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві, 2012, вип. 1(1). – С. 107–114.
17. Бережна О.М. Особливості логістичного аутсорсингу в Україні / О.М. Бережна, Н.С. Дубова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://visnuk20161.blogspot.com/p/blog-page.html>.
18. Резніченко С.В. Договір аутсорсингу та сфери його застосування / С.В. Резніченко // Приватне право і підприємництво. – 2014. – Вип. 13. – С. 125–128.
19. Петренко О.І. Основні проблеми впровадження логістичного аутсорсингу на вітчизняних підприємствах / О.І. Петренко, В.В. Суско // Водний транспорт. – 2016. – Вип. 2. – С. 115.

