

УДК 339.5

Мамедов Кянан Алескер огли, аспірант кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

У статті розглянуті передумови розвитку логістичного аутсорсингу, а саме: поглиблення міжнародного поділу праці, глобалізація світових ринків товарів і послуг, посилення конкуренції і постійно зростаючі вимоги клієнтів до якості логістичного обслуговування. Автором проаналізовані основні тенденції консолідації в сфері логістичного аутсорсингу. Зроблено акцент на те, що застосування ефективних контрактних логістичних послуг залишається ефективним каналом оптимізації витрат виробництва в глобальних ланцюжках створення вартості. В результаті проведеного аналізу було виявлено, що логістичний аутсорсинг передбачає будь-яку форму екстерналізації логістичної діяльності, яка раніше виконувалася в рамках організаційної структури компанії.

Ключові слова: глобальні ланцюги доданої вартості, фрагментація виробництва, логістичні послуги, логістичний аутсорсинг, логістична інфраструктура, міжнародна торгівля, торговельні витрати.

Табл. 3, Рис. 4, Літ. 18.

Мамедов Кянан Алескер оглы

РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФРАГМЕНТАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

В статье рассмотрены предпосылки развития логистического аутсорсинга, а именно: углубление международного разделения труда, глобализация мировых рынков товаров и услуг, усиление конкуренции и постоянно растущие требования клиентов к качеству логистического обслуживания. Автором проанализированы основные тенденции консолидации в сфере логистического аутсорсинга. Сделан акцент на то, что применение эффективных контрактных логистических услуг остается эффективным каналом оптимизации издержек производства в глобальных цепочках создания стоимости. В результате проведенного анализа было выявлено, что логистический аутсорсинг предполагает любую форму экстернализации логистической деятельности, которая ранее выполнялась в рамках организационной структуры компании.

Ключевые слова: глобальные цепочки добавленной стоимости, фрагментация производства, логистические услуги, логистический аутсорсинг, логистическая инфраструктура, международная торговля, торговые издержки.

Mammadov Kanan

DEVELOPMENT OF LOGISTIC OUTSOURCING UNDER THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL FRAGMENTATION OF PRODUCTION

The article considers the prerequisites for the development of logistics outsourcing, namely: deepening of the international division of labor, the globalization of world markets of goods and services, increasing competition and the constantly growing demands of customers to the quality of logistics services. The author analyzes the main trends of consolidation in the field of logistics outsourcing. The emphasis is placed on the fact that the use of efficient

contractual logistics services remains an effective channel for optimizing production costs in global value chains. As a result of the analysis, it was discovered that logistics outsourcing involves any form of externalization of logistics activities that was previously performed within the organizational structure of the company.

Key words: global value chains, production fragmentation, logistics services, logistics outsourcing, logistics infrastructure, international trade, trade costs.

Постановка проблемы. Фрагментация производственной деятельности и рост международной и внутрикорпоративной торговли определяют современные тренды развития логистической деятельности, которая становится более глобальной, сложной и развитой. Беспрецедентные потоки товаров и услуг пересекают границы, используя различные модели поставок и генерируя множество взаимосвязанных логистических связей в различных отраслях, включая добычу и торговлю природными ресурсами, производство и реализация товаров и услуг.

Логистическая деятельность сейчас интегрирована в процесс глобального производства через глобальные источники снабжения ресурсов, дистрибуции деталей и готовых товаров другим производствам и потребителям. Логистические услуги также имеют центральное значение для организации эффективного послепродажного обслуживания. Решения о логистическом аутсорсинге являются критическими для функционирования цепей поставок в свете конкурентоспособности компаний на мировых рынках.

Анализ последних исследований. Исследование проблем развития логистического аутсорсинга в контексте углубления фрагментации производственных процессов и развития глобальных цепочек создания стоимости отражены в работах ведущих западных ученых, таких как М.Портера, О. Уильямсона, Ж.Родрига, Ж. Фуллера, Г.Мина, П. Багчи, Н.Сандерса, Г.Вирума, Ж. Бартелеми, К. Кларка и др. Также значительный вклад в развитие исследований в сфере логистических услуг внесли такие украинские ученые, как Т. Глушенко, Т. Ревуцькая, А. Цацулин, А. Селезнев, А. Кальченко, И. Смиронов и др.,

Цель статьи. Мы ставим своей целью обобщить теоретические концепции развития аутсорсинга в сфере логистики, проанализировать основные детерминанты и цели развития аутсорсинговой логистической деятельности на международном рынке, исследовать современные глобальные и региональные тренды в сфере логистического аутсорсинга.

Изложение основного материала. Глобализация мировых рынков, усиление конкуренции и постоянно растущие требования клиентов к качеству логистического обслуживания активизировали развитие практики аутсорсинга, т.е. привлечения контрагентов для выполнения комплекса логистических услуг. В логистике аутсорсинг в современных условиях следует рассматривать как одну из основных логистических стратегий промышленных и торговых предприятий. В литературе также используются термин контрактная, сторонняя логистика или *third-party logistics (3PL)*. В логистической деятельности, аутсорсинг - это стратегическая основа консолидации бизнеса и создания такой бизнес-среды, при которой клиенты будут сами преобразовывать возможности рынка в увеличение прибыли для обеих сторон. П. Багчи и Г. Вирума, допускают, что в контексте аутсорсинга, "грузоотправитель и поставщик логистических услуг считают себя партнерами в долгосрочной перспективе" и тем самым нацелены на долгосрочное сотрудничество [1, с.193].

Другие исследователи придерживаются точки зрения, что аутсорсинг логистических услуг имеет более стратегический характер, чем тактический [2]. Как утверждает исследование Ж. Фуллера и др., одна из важных причин роста услуг 3PL является то, что логистические компании могут предоставлять дифференцированные услуги в зависимости от предпочтений клиентов или потребителей [3]. По нашему мнению, аутсорсинг логистических услуг позволяет фирме сосредоточиться на ее основной сфере компетентности, а использование внешних ресурсов и знаний логистических провайдеров повышает общую эффективность и прибыльность компаний. Другими словами, логистический аутсорсинг предполагает любую форму экстернализации деятельности, которая ранее выполнялась «внутренне».

Аутсорсинговые логистические операции впервые стали практиковаться европейскими и североамериканскими компаниями. Фирмы 3PL обеспечивают разработанный набор специализированных логистических услуг, с учетом конкретных потребностей и спецификаций своих клиентов. Их появление и быстрый рост напрямую связан с усилением тенденции деятельности по управлению цепочками поставок в рамках глобальных производственных систем. Некоторые отрасли, как правило, прибегают к услугам контрактной логистике чаще, чем другие. Например, высокотехнологические отрасли (ИТ сектор, фармацевтическая, автомобильная) и отрасли по производству потребительских товаров, как правило, в большей степени используют 3PL услуги, чем химическая отрасль и розничная торговля. Классификация аутсорсинговых логистических услуг представлена в Таб. 1.

Таблица 1

Классификация типов аутсорсинговых логистических услуг

| Критерии классификации | Вид аутсорсинговых логистических услуг |
|---|--|
| В контексте транспортирования и дистрибуции продукции | <ul style="list-style-type: none"> • Управление транспортными средствами • Консолидация процедуры отгрузки • Выбор перевозчика • Платеж за фрахт • Переговоры по ставке оплаты • Экспортные транспортировки • Импортные транспортировки • Управление транспортом і консолидация процедуры отгрузки • Дистрибуция |
| В контексте складирования и инвентаризации | <ul style="list-style-type: none"> • Управление складской деятельностью • Выполнение заказов • Возврат товаров • Обработка заказов • Пополнение инвентаря • Таможенное оформление и экспедиция • Экспортная складская деятельность • Импортная складская деятельность • Маркировка и упаковка • Управление инвентаризацией • Сборка товаров |
| Информационные системы и технологии. | <ul style="list-style-type: none"> • Логистические информационные системы |

Источник: Составлено автором на основе [4].

Теоретические основы логистического аутсорсинга основываются на анализе теорий транзакционных затрат и сетей [5]. Аутсорсинговые решения, как правило, принимаются на основе анализа экономических факторов, и, следовательно, теория транзакционных издержек является одной из доминирующих концепций, которая объясняет аутсорсинговые решения. Согласно данной теории, если транзакционные издержки являются низкими, а неопределенность транзакции высокая, то логистический аутсорсинг может быть более целесообразным, чем выполнение этой функцией внутренними ресурсами самой фирмы [6].

Также, согласно теории сети, отношения компании с поставщиками логистических услуг через аутсорсинговые контракты могут стать ее самым ценным нематериальным ресурсом (например, логистические знания и компетенции) для реализации конкурентных преимуществ над другими компаниями [7].

С другой стороны, некоторые недавние исследования демонстрируют, что мотивация передачи функций на аутсорсинг может быть более адекватно объяснена моделью ресурсного подхода (Resource-based model). Модель ресурсного подхода рассматривает создание добавочной стоимости и реализацию конкурентных преимуществ компаний в процессе ее деятельности в контексте наличия специфических ресурсов [8]. Активы с большей ценностью, уникальностью и меньшей воспроизводимостью и взаимозаменяемостью остаются внутри фирмы, в то время как другие функции приобретаются у сторонних поставщиков. Решение об аутсорсинге в контексте ресурсного подхода – это решение заменить один ресурс, которым обладает фирма, другим ресурсом из внешней среды. Приобретенный ресурс должен быть более ценным, редким и менее воспроизводимым (взаимозаменяемым), чем тот, которым фирма обладала ранее. Таким образом, с точки зрения ресурсного подхода, те ресурсы, которые обеспечивают более значимые конкурентные преимущества, чем ресурсы-субституты, которые потенциально могут быть получены посредством аутсорсинга, должны быть интернализированы в рамках компании, тогда как другие ресурсы должны быть переданы на аутсорсинг.

Начиная с 2000 гг. появляются исследования, которые указывают на то, что понимание мотивации использования аутсорсинга требует симбиоза положений теории транзакционных издержек и модели ресурсного подхода, предполагая, что эти два теоретических подхода дополняют друг друга [9, 10].

Потенциальные преимущества логистического аутсорсинга включают в себя следующие эффекты: экономия средств, рост эффективности управления активами, создание сети дистрибуции продукции, быстрое реагирование на требования клиентов, уменьшение бремя капитальных вложений и гибкость цепи поставки [11]. Рассмотрим более детально эти эффекты:

1) **Экономия средств.** Эта очевидная причина, и, как правило, наиболее весомая. Аутсорсинг определенных функций повышает рентабельность и эффективность деятельности компании в целом благодаря оптимизации операционных издержек и увеличения своевременных поставок и уровня обслуживания клиентов.

2) **Специализация на профильные виды деятельности.** Логистика цепей поставок связана с высоким уровнем издержек. Изъятие этих затрат с помощью аутсорсинга освобождает время и ресурсы, которые направляются на усовершенствование основных видов компетенций.

3) **Рост эффективности.** Услуги логистического аутсорсинга оптимизируют процессы планирования, исполнения и отчетности. Такие логистические компании

спеціалізуються в сфері росту об'єму транспортування продукції і оптимізації маршрутів з метою економії засобів.

4) **Возможности эффекта масштаба.** Логистические провайдеры могут быстро адаптироваться к изменениям спроса на рынке через диверсификацию предлагаемых операций. Понимая преимущества логистического аутсорсинга, 70% американских фирм за последние два десятилетия передали свои логистические операции на выполнение сторонним компаниям [12].

Популярность логистического аутсорсинга в течение последних двух десятилетий подтверждается ростом контрактной логистики с точки зрения дохода с продаж и разнообразия предложенных услуг. Несмотря на снижение темпов роста услуг 3PL вследствие финансового кризиса течение 2007-09 гг., отрасль логистического аутсорсинга смогла сгенерировать более 120 млрд. дохода в 2010 г.. Доходы данного сегмента рынка услуг составили в 2011 г. 141 млрд. долл., а в 2016 г. - более 800 млрд. дол. (рис.1). Низкие фрахтовые ставки, особенно в области морских перевозок, стали ключевым фактором снижения общих сумм дохода 3PL-операторов в 2016 г. по сравнению с 2015 г., в то время как в 2015 г. нестабильность валютных курсов оказало сильно влияние на экономические показатели рынка [13].

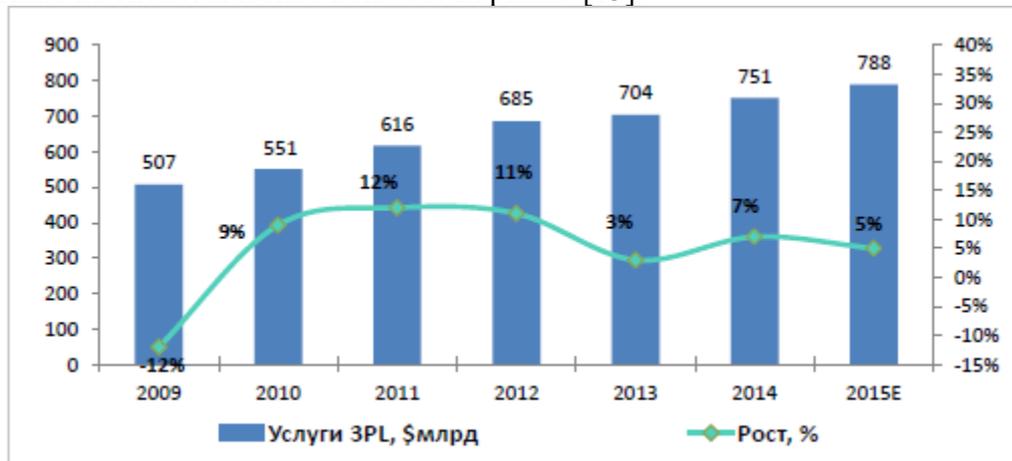


Рис.1. Объем и динамика мирового рынка 3PL- услуг в 2009-2015 гг.[14.].

Рассмотрим региональные тенденции развития мирового рынка аутсорсинга логистической деятельности.

Северная Америка

В Северной Америке рынок контрактной логистики, начиная с 2012 г. демонстрирует рост на уровне 2-5 %, а стоимостной объем сектора превысил докризисный уровень 2008 г. (рис.2.). Данная тенденция была обусловлена ростом производства товаров в американских дочерних компаниях в Мексике в результате реализации политики "неаршорингу" (nearshoring)¹⁵. Для некоторых североамериканских производителей высокие расходы на транспортировку в подразделениях, которые прежде находились в странах Юго-Восточной Азии, привели к обратному перемещению производства в США или Мексику. Создание зоны свободной торговли НАФТА, также способствовало росту производства американских подразделений на рынке Мексики [13, с.14].

¹⁵ Неаашоринг - это производное от офшоринга. В отличие от последнего, неаашоринг обозначает перемещение производства в странах или компаниях в пределах одного географического региона за счет использования более конкурентных ими затратами, но в пределах своего региона.

Развитие газо- нефтесыдобывающей промышленности является катализатором роста контрактной логистики в Канаде и США, причем обе страны эффективно используют преимущество свободной торговли в рамках НАФТА. Канада получила выгоду от увеличения торговли с Азией через ее западные порты. Кроме нефтяной и газовой промышленности, которые сыграли важную роль в расширении рынка контрактной логистики в США, значительное влияние также имело увеличение операций электронной коммерции и продолжающаяся тенденция аутсорсинга американской обрабатывающей промышленности.

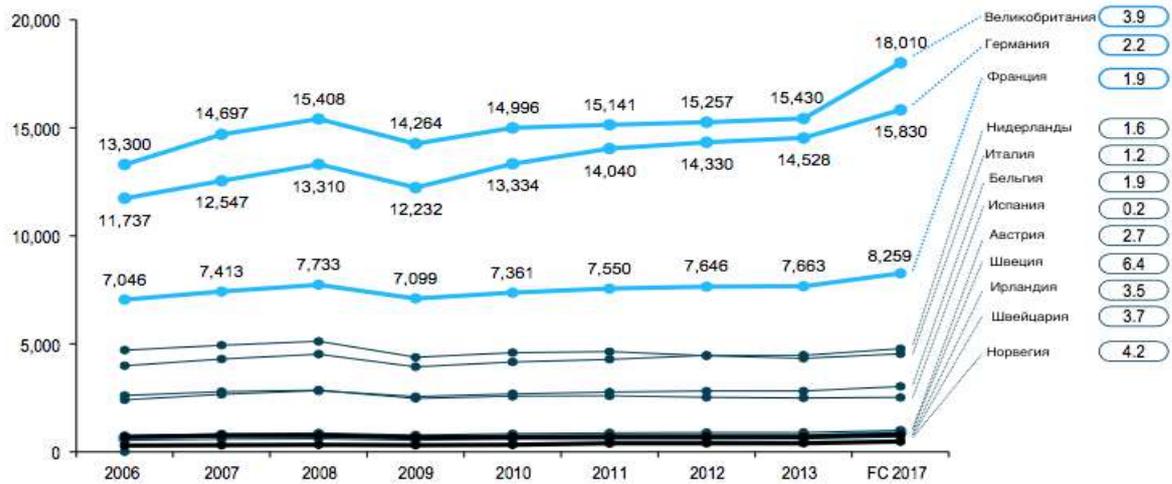
Наряду с лидером глобального рынка логистических услуг - DHL Supply Chain - остальные топ 10 компаний - это американские, такие как Ryder, Schneider, UPS и Con-way (Menlo). Американские компании, как правило, ориентируют свою деловую активность на внутренний рынок, и ни одна из них не доминирует в других странах мира. Тот факт, что на 10 ведущих поставщиков логистических услуг приходится лишь 25,9% внутреннего рынка, свидетельствует об очень высоком уровне раздробленности рынка Северной Америки и оставляет возможность для входа других фирм [13, с.14].



Source: TI Global Contract Logistics 2013

Рис. 2. Размер рынка контрактной логистики стран Северной Америки, млрд. евро. [13, с.14]

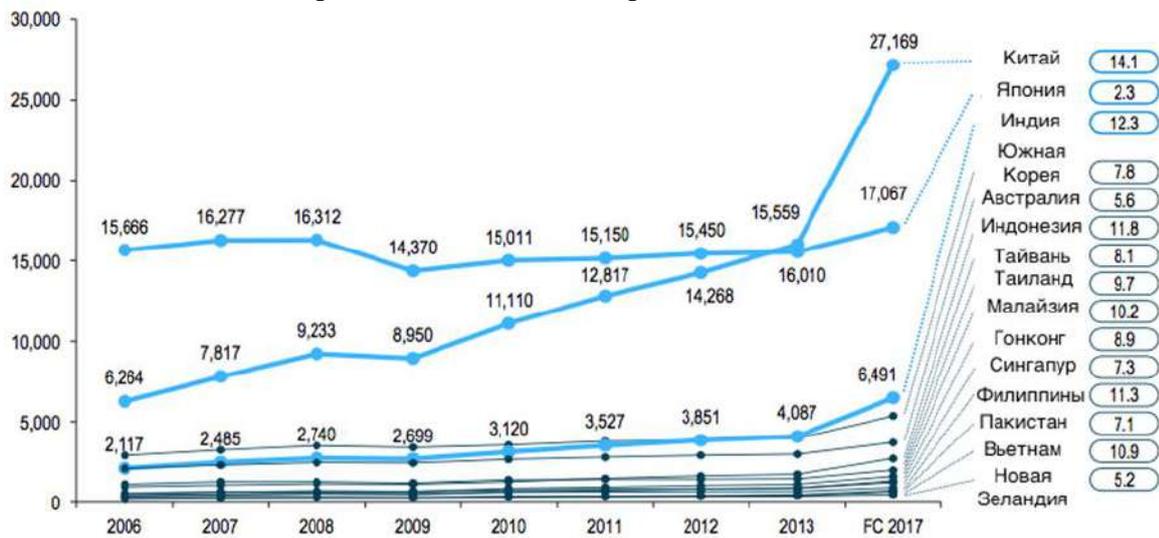
Что касается европейского рынка аутсорсинга логистических услуг, то начиная с экономического спада в 2011 г., темпы его развития были намного ниже, чем ожидалось (рис.3.). К середине 2013 г. большая часть региона переживала рецессию, сократилась производственная активность и выросла безработица. На фоне замедления экономической активности в Европе, в 2013-2014 гг. темпы роста логистического аутсорсинга составили всего 0,5%. Экономический спад в странах Южной Европы привел к значительному сокращению контрактного логистического бизнеса в этом регионе. Для европейского региона характерна высокая географическая концентрация аутсорсинга в логистике. Так Германия и Великобритания - две из крупнейших экономик региона – аккумулируют до 50 % логистического аутсорсинга в Европе. Страны Восточной и Центральной Европа имеют прекрасные шансы увеличить свою долю на европейском рынке логистических услуг до 16%, поскольку инфраструктурные проекты связывают этот регион с Западной Европой, с одной стороны, и с Азией, Россией и Ближним Востоком, с другой.



Source: TI Global Contract Logistics 2013

Рис. 3. Рынок 3PL логистики в странах Западной Европы, 2006-2017, млрд. евро. [13, с.15]

Хотя темпы роста логистики в Азиатско-Тихоокеанском регионе в 2013 г. составили 5,8%, рынок аутсорсинговой логистики продолжает расти быстрее, чем в других регионах мира в виду роста объемов региональной торговли (рис.4). Для данного региона ожидается увеличение темпов роста аутсорсинговой активности в сфере логистики до 9% в 2018 г., а присутствие на логистическом рынке компаний Китая и Индии существенно увеличиться. Интенсификация интеграционных процессов в данном регионе, весомые инвестиции в инфраструктурные проекты также будет стимулировать развитие логистического рынка, в целом, и контрактной логистики, в частности.



Source: TI Global Contract Logistics 2013

Рис. 4. Размер рынка контрактной логистики в Азиатско-тихоокеанский регионе, млрд. долл. [13, с.17]

Характеризуя рынок логистического аутсорсинга, нельзя обойти вниманием роль международных корпораций в интенсификации развития этого сегмента логистической

деятельности. По оценкам консалтинговой компании SJ Consulting Group (США), в 2016 г. доходы 50 крупнейших логистических операторов мира составили 230 млрд. дол., что на 1,2% больше, чем результат 2015 г. (226,6 млрд. долл.). Тем более, что это происходило на фоне снижения фрахтовых ставок на морские перевозки в результате повышения предложения услуг на рынке [15]. По мнению аналитиков SJ Consulting Group, рост активности и доходов ряда компаний, которые находятся в ТОП-50, обусловлен не столько увеличением объемов бизнес-операций, сколько возрастанием количества слияний и поглощений, которые происходили в это время на рынке (Таб.2.).

Рост процесса слияний и поглощений крупными компаниями более мелких фирм, привел к увеличению доли первых на мировом рынке. Например, датская компания DSV, которая заняла в 2016 г. 5 место в рейтинге TOP 50 контрактных логистических компаний, увеличила свой доход на 33% после приобретения фирмы UTi Worldwide, имеющей оборот 4 млрд. дол. Компания XPO Logistics в течение последних 7 лет приобрела контроль еще над 17 фирмами. Последними приобретениями данной компании в октябре 2015г. стали европейский логистический оператор Norbert Dentressangle и грузоперевозчик Con-Way. Успешная стратегия слияния и поглощения менее слабых конкурентов, позволили ей подняться в списке TOP-50 логистических компаний мира с 10 места в 2015 г. до 6 позиции в 2016 г. Американская компания UPS Supply Chain Solutions увеличила свой годовой доход на 15% за счет приобретения фрахтового брокера Coyote Logistics, а японская Kintetsu World Express приобрела APL в феврале 2015 г., что отразилось на увеличении её доходов на 35,8% в 2016 г., а также подняло её в рейтинге Топ-50 с 24 места на 16 [17].

Таблица 2

Консолидация логистических компаний, 2014 р. [16, с.23]

| Покупатель | Доходы, 2014р. (млрд. евро) | Компания, которую приобретают | Доходы, 2014р. (млрд. евро) | Стоимость сделки (млрд. евро) | Цель приобретения |
|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---|
| DSV | 6.5 | UTi Worldwide | 3.2 | 1.0 | <ul style="list-style-type: none"> • Региональная диверсификация • Диверсификация бизнес-моделей • Низкая цена акций • Рост производительности |
| Kintetsu World Express | 2.3 | APL Logistics | 1.4 | 1.0 | <ul style="list-style-type: none"> • Региональная диверсификация • Розширение бизнес-моделей • Диверсификация клиентов • Увеличение масштабов бизнеса |
| Japan Post | 103 | Toll Group | 5.9 | 5.9 | <ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация в логистике • Региональная экспансия |
| XPO Logistics | 1.7 | Norbert Dentressangle | 4.6 | 3.2 | <ul style="list-style-type: none"> • Передача масштабов бизнеса • Региональная экспансия • Соответствие основной бизнес-модели та режимам транспорту |

Единственной компанией в Топ-50 3PL-операторов, которая действительно увеличила свой доход без крупных приобретений, является Samsung SDS. Ранее компания специализировалась на логистические услуги в рамках внутрикorporативного рынка Samsung Electronics, однако в 2015 г. компания начала расширяться и предлагать логистические услуги внешним клиентам. Поэтому рост доходов Samsung SDS в размере 26,9% пришелся на 2016 г., а 30% - 40% её доходов генерируют услуги, которые реализуются на рынках стран Северной Америки.

В целом же за 2016 г. тройка лидеров Топ-20 Глобальных 3PL-компаний не изменилась. Несмотря на значительное снижение дохода DHL, компании Kuehne & Nagel и DB Schenker Logistics (-10,93%, -3,80%, -4,73% соответственно) продолжают прочно удерживать свои позиции (Табл. 3)[15].

Таблица 3

ТОП 20 логистических 3PL операторов за 2016 г.

| Место | Название компании | Выручка млн.долл. | Изменения 2016/2015 |
|-------|-----------------------------|----------------------|------------------------|
| 1 | DHL Logistics | 29 162 | -10,93% |
| 2 | Kuehne & Nagel | 20 283 | -3,80% |
| 3 | DB Schenker Logistics | 15 667 | -4,73% |
| 4 | C.H. Robinson Worldwide | 11 705 | -2,38% |
| 5 | DSV | 10 063 | 32,99% |
| 6 | XPO Logistics | 9 408 | 54,48% |
| 7 | UPS Supply Chain Solutions | 6 793 | 15,14% |
| 8 | CEVA Logistics | 6 646 | -4,50% |
| 9 | Dachser | 6 492 | 3,74% |
| 10 | J.B. Hunt | 6 181 | 6,29% |
| 11 | Expeditors International | 6 097 | -7,86% |
| 12 | SNCF Geodis | 5 552 | 6,89% |
| 13 | Gefco | 5 324 | 15,06% |
| 14 | Panalpina | 5 273 | -13,37% |
| 15 | Sinotrans | 4 767 | -15,34% |
| 16 | Kintetsu World Express | 4 362 | 35,80% |
| 17 | Yusen Logistics | 4 018 | 0,12% |
| 18 | Rhenus & Co. | 3 816 | 9,18% |
| 19 | Hellman Worldwide Logistics | 3 569 | 3,75% |
| 20 | Agility Logistics | 3 534 | -9,66% |

Источник: составлено автором на основе: [15].

Необходимо отметить, что благодаря широкому диапазону аутсорсинговых логистических услуг, выбор решения по аутсорсингу часто связан с определенными специфическими проблемами в деятельности компаний, а именно:

- (1) определение логистических функций, которые нужно упростить и отдать на аутсорсинг;
- (2) постоянная оценка и мониторинг логистических провайдеров 3PL;
- (3) координация логистических аутсорсинговых операций с помощью частого общения с выбранными поставщиками 3PL;
- (4) подготовка запроса на предложение (request-for-proposal - RFP) или запроса на использование ресурсов (request-for-quotes - RFQ);
- (5) обновления контрактов;
- (6) создание долгосрочных отношений с надежными 3PL [18].

Нерешенность этих проблем может существенно ухудшить эффективность в рамках глобальных цепочек поставок. Поэтому основная задача логистического провайдера состоит в обеспечении своевременного качественного выполнения услуг для конечного потребителя.

Провайдеры 3PL должны преодолеть ряд препятствий, в том числе восприятие того факта, что аутсорсинг могут привести к различным проблемам, связанных с плохой связью и обменом данными, отсутствием взаимного доверия, ненадежных информационных систем и культурной несовместимости. Наконец, некоторые фирмы могут рассматривать логистику как стратегическую функцию и могут отказаться от их передаче третьей стороной.

Выводы. Исследуя детерминанты, цели, особенности и тенденции развития аутсорсинга логистических услуг, можно констатировать, что простое соблюдение устаревших стандартов качества логистических услуг уже не соответствует современным критериям роста эффективности экономической деятельности, которая является безальтернативным вызовом современных кондиций развития мировой экономики. Массивные потоки товаров, информации и финансовых активов, находящихся в обращении в рамках глобальных производственных сетей, требуют абсолютной логистической координации. Данные, которые сопровождают поток товаров, предоставляют важную информацию для компании, поэтому системы сбыта или грузоперевозок должны сделать эффективными как физические, так и информационные потоки. Таким образом, географическая и функциональная интеграция логистики является важным сегментом в деятельности производственных цепочек создания добавочной стоимости и передача на аутсорсинг процессов управления потоками товаров и данных сторонним компаниям соответствует стратегическим целям компаний на глобальных и региональных рынках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bagchi P., Virum H. European logistics alliances: a management model/ P.Bagchi, H Virum International Journal of Logistics Management, 1996. Vol.7, Issue 1. –pp. 93–108.
2. Skjott-Larsen T (2000) Third-party logistics—from an interorganisational point of view/ T. T. Skjott-Larsen T. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2000. Vol. 30 Issue 2. – pp. 112–127.
3. Fuller J., O'Connor J., Rawlinson R. Tailored logistics: the next advantage/ J. Fuller JB, O'Connor J, Rawlinson R. Harvard Business Review, 1993. Vol. 71 Issue 3. – pp. 87–98.
4. Sohal A., Millen R., Moss S. (2002) A comparison of the use of third-party logistics services by Australian firms between 1995 and 1999/ A. Sohal, R. Millen, S. Moss.

- International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2002. Vol. 32, Issue 1. – pp.59–68.
5. Sheffi Y. Third party logistics: present and future prospects/ Y. Sheffi.. Journal of Business Logistics, 1990. Vol. 11, Issue 2. – pp.27–39.
 6. Williamson O. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting/ O. Williamson. Free Press, New York, NY. 1985. – 450 p.
 7. Halldorsson A., Skjott-Larsen T. Developing logistics competencies through third party logistics relationships/ A. Halldorsson, T. Skjott-Larsen. International Journal of Operations & Production Management, 2004. Vol. 24, Issue: 2, – pp.192-206,
 8. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage/ J. Barney J. Journal of Management, 1991. Vol. 17, Issue 1. – pp. 99-120. [Electronic resource]. – Mode of access:
https://web.archive.org/web/20110813030727/http://unifr.ch/intman/my_documents/multin_network/Multi%20Net%202011/Barney%201991%20in%20JoMgt%20-%20Firm%20Resources.pdf.
 9. Hoetker, G. 2005. How Much You Know Versus How Well I Know You: Selecting a Supplier for a Technologically Innovative Component/ G. Hoetker. Strategic Management Journal, 2005. Vol. 26. – pp. 75-97.
 10. Jacobides, M. and Winter, S. 2005. The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production/ M. Jacobides, S. Winter. Strategic Management Journal, 2005. Vol.26. – pp. 395-414.
 11. Bask A. Relationships between 3PL providers and members of supply chains—a strategic perspective/ A. Bask. Journal of Business and Industrial Marketing, 2001. Vol.16, Issue 6. –pp. 470–486.
 12. Logistics outsourcing has become the general trend of economic globalization. 2010. [Electronic resource]. – Mode of access:
http://resources.alibaba.com/topic/800029260/Logistics_outsourcing_has_become_the_general_trend_of_economic_globalization.htm.
 13. Berger R., Doll A., Friebel D., Rückriegel M. Global Logistics Markets. August 2014/. R. Berger , A.Doll, D. Friebel, M. Rückriegel, [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.rolandberger.com/en/Publications/pub_global_logistics_markets.html.
 14. Transport and logistic services market. The impact of sanctions and recession. M. A. Research. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://ma-research.ru/prezentatsii-i-vystupleniya/item/82-rynok-transportno-logisticheskikh-uslug-vliyanie-sanktsij-i-retsessii.html>.
 15. Рейтинг ведущих логистических (3PL) операторов. Логист today. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://logist.today/2017/04/12/rejting-vedushhih-logisticheskikh-3pl-operatorov/>
 16. Riedl J., Farag H., Kprenkiewich D..Transportation and Logistics in a Changing World/ J.Riedl, H.Farag, D.Kprenkiewich. [Electronic resource]. – Mode of access: http://img-stg.bcg.com/BCG-Transportation-and-Logistics-in-a-Changing-World-Oct-2016_tcm9-146338.pdf.
 17. UPS Supply Chain Solutions. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1517416244188-323>
 18. Ansari A, Modarress B (2010) Challenges of outsourcing logistics to third-party providers/A. Ansari, D. Modarress International Journal of Logistics System Management, 2010. Vol.7 Issue 2. –pp. 198–218.