

УДК 338.47
JEL: F19; F69; L81; L89; O22; P45
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-334-340>

ПРОЄКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ З МІЖНАРОДНИМИ АУТСОРСИНГОВИМИ КОМПАНІЯМИ В КОМЕРЦІЙНІЙ ЛОГІСТИЦІ

©2023 МЕЛЬНИКОВА К. В.

УДК 338.47
JEL: F19; F69; L81; L89; O22; P45

Мельникова К. В. Проєктування логістичних систем з міжнародними аутсорсинговими компаніями в комерційній логістиці

Проєктування логістичних систем у комерційній логістиці – це процес розробки та створення комплексу логістичних процедур, інфраструктури, процесів і стратегій, спрямованих на оптимізацію руху товарів та послуг від постачальників до кінцевих клієнтів. Цей процес включає в себе розробку стратегій управління міжнародним ланцюгом постачання, складським господарством, транспортуванням, управлінням відносинами з постачальниками та іншими логістичними аспектами комерційної діяльності. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні процесу проєктування логістичних систем і напрямів підвищення ефективності міжнародних логістичних систем шляхом використання аутсорсингових компаній у комерційній логістиці. У статті розглянуто та визначено понятійний апарат щодо проєктування логістичних систем з урахуванням співпраці з аутсорсинговими компаніями в міжнародній комерційній логістиці. Узагальнено етапи проєктування організаційної структури управління процесом взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія»; визначено мету та завдання кожного із етапів проєктування логістичної системи; запропоновано алгоритм дій з проєктування організаційної системи управління процесом взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія» в комерційній логістиці. Проведене дослідження та наведені результати дозволяють менеджерам проєктувати логістичну систему з урахуванням взаємодії з міжнародними аутсорсинговими компаніями, які можуть виконувати логістичні операції більш якісно та економічно з урахуванням особливостей комерційної логістики в міжнародних ланцюгах постачання.

Ключові слова: логістика, логістична система, міжнародна логістика, комерційна логістика, аутсорсинг, аутсорсингова компанія, проєктування логістичних систем.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Мельникова Катерина Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: melnikovakv@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-8816>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57964773300>

UDC 338.47
JEL: F19; F69; L81; L89; O22; P45

Melnykova K. V. Designing Logistics Systems with International Outsourcing Companies in Commercial Logistics

Designing logistics systems in commercial logistics is the process of developing and creating a set of logistics procedures, infrastructure, processes and strategies aimed at optimizing the movement of goods and services from suppliers to end customers. This process includes the development of strategies for managing the international supply chain, warehousing, transportation, supplier relationship management and other logistics aspects of commercial activities. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the process of designing logistics systems and directions for improving the efficiency of international logistics systems through the use of outsourcing companies in commercial logistics. The article considers and defines the conceptual apparatus for designing logistics systems with regard to cooperation with outsourcing companies in international commercial logistics. The article generalizes stages of designing the organizational structure of management of the process of interaction "logistics system - outsourcing company", identifies goals and tasks of each stage of designing a logistics system. The article offers an algorithm of actions on designing an organizational system of management of the process of interaction "logistic system - outsourcing company" in commercial logistics. The conducted research and the presented results allow managers to design a logistics system taking into account the interaction with international outsourcing companies that can perform logistics operations more efficiently and more economically, taking into account the peculiarities of commercial logistics in international supply chains.

Keywords: logistics, logistics system, international logistics, commercial logistics, outsourcing, outsourcing company, design of logistics systems.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Melnykova Kateryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: melnikovakv@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-8816>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57964773300>

Проєктування логістичних систем має особливу важливість для підприємств і організацій, які задіяні в міжнародних ланцюгах постачання, оскільки впливає на ефективність їх діяльності, прибутки та конкурентоспроможність.

Ефективність і підвищення результативності роботи логістичних систем безпосередньо залежать від показників роботи учасників логістичних процесів у міжнародних ланцюгах постачання. Підвищення ефективності діяльності та досягнення високих ре-

зультатів у конкурентній боротьбі є сьогодні основною метою багатьох логістичних систем.

Проектування логістичних систем дозволяє підвищити ефективність, управляти запасами, зменшувати витрати, поліпшувати рівень обслуговування клієнтів, управляти ризиками, поліпшувати екологію, збільшувати конкурентоспроможність тощо.

Важливість проектування логістичних систем полягає в тому, що вони допомагають підприємствам ефективно управляти всією логістичною інфраструктурою й оптимізувати роботу ланцюга постачання, особливо в міжнародній комерційній діяльності, для досягнення найкращих результатів і підвищення конкурентоспроможності загалом.

Логістичні системи можуть використовуватися в різних галузях бізнесу, включно з комерційною діяльністю. Вони допомагають оптимізувати логістичні процеси, зменшити витрати, поліпшити обслуговування клієнтів і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

У ході проектування логістичних систем, які працюють у міжнародній логістиці, дуже часто виконання логістичних функцій передається стороннім організаціям, аутсорсинговим компаніям, оскільки в міжнародних ланцюгах постачань вони виконують логістичні операції швидше, якісніше та економніше. Аутсорсинг, як інструмент оптимізації витрат, уже багато років використовують провідні компанії світу. Спеціалізованим компаніям передають управління всіякими видами діяльності: перевезення, складування, кадри, логістику, складальне виробництво, маркетинг, рекламу тощо.

Великі перспективи розвитку має аутсорсинг у сфері комерційної логістики, де провідна роль належить торговельно-посередницьким структурам як ключовій ланці, що забезпечує формування каналів товароруку та логістичної інфраструктури товарного ринку. Передаючи логістичному оператору непрофільні функції, замовники отримують можливість управляти прибутковістю не тільки своєї компанії, а й усіх учасників ланцюга поставок, а також управляти бізнес-процесами та документообігом протягом усього руху товару – від виробника сировини до кінцевого споживача продукції.

Становлення та розвиток аутсорсингу в Україні дає змогу учасникам ринку знизити логістичні витрати в собівартості продукції та послуг, а отже, підвищити ефективність роботи логістичних систем.

Проблемам проектування логістичних систем і створення ефективних моделей аутсорсингу логістичних процесів в умовах сучасного ринку присвятили свої праці такі українські вчені, як: Вернюк Н. О., Громова О. В., Дергачова В. В., Островерха Д. В., Иртіщева І. О., Кулакова В. В., Прокудін Г. С., Трифонова О. В., Харун О. А., Грицина Л. А., Шинкаренко В. Г. [1–9] та ін.

Проте в економічній літературі недостатньо повно розкрито питання, пов'язані з описом застосування аутсорсингу в комерційній логістиці з метою вдосконалення функціонування логістичних систем і з процесом проектування логістичних систем.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні процесу проектування логістичних систем і напрямів підвищення ефективності міжнародних логістичних систем шляхом використання аутсорсингових компаній у комерційній логістиці.

За результатами проведених досліджень відмічено, що в переважній кількості існуючі визначення аутсорсингу в логістиці розглядають його як повну або часткову відмову від однієї з функцій на користь сторонньої організації, що володіє необхідною компетенцією, для оптимізації діяльності, спрямованої на оперативне управління.

Застосування логістичного аутсорсингу допомагає підприємствам розв'язувати проблеми функціонування та розвитку в ринкових умовах шляхом скорочення логістичних витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зменшення ризиків, оскільки дає змогу спростити організаційну структуру й організаційні процедури, оптимізувати структуру логістичних витрат і поліпшувати економічні результати, підвищувати маневреність внаслідок використання вивільненого потенціалу, концентруватися на стратегічних проблемах [8].

Унаслідок того, що всі функціональні сфери, які охоплює аутсорсинг комерційної логістики, тісно пов'язані з корпоративною та логістичною стратегією логістичної системи, а сам аутсорсинг має на увазі взаємодію учасників, ефект від передання функцій має впливати на ефективність роботи логістичних систем.

Проектування логістичних систем у комерційній логістиці – це процес розробки та створення комплексу логістичних процедур, інфраструктури, процесів і стратегій, спрямованих на оптимізацію руху товарів та послуг від постачальників до кінцевих клієнтів. Цей процес включає в себе розробку стратегій управління міжнародним ланцюгом постачання, складським господарством, транспортуванням, управлінням відносинами з постачальниками та іншими логістичними аспектами комерційної діяльності.

Загалом процес проектування поділяють на три узагальнені етапи:

- 1) *передпроектна підготовка* (аналітичний етап) – передбачає формування інформаційної бази для проектування;
- 2) *власне проектна діяльність* – передбачає безпосередню розробку проекту на основі зібраних і проаналізованих даних, спрямованого на досягнення кінцевої мети;
- 3) *реалізація проекту* – полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження та механізму

реалізації проекту та їх безпосередній реалізації [2].

Ключові етапи проектування логістичної системи включають в себе:

- ✦ визначення потреб комерційної діяльності та очікувань клієнтів щодо логістичних послуг;
- ✦ розробку стратегій і цілей логістичної системи, включно з планами щодо ланцюга постачання, використання інфраструктури;
- ✦ визначення конкретних процедур і процесів для кожного етапу логістичного ланцюга та міжнародних постачань;
- ✦ розробку планів управління ризиками та роботи над забезпеченням надійності та стійкості логістичної системи;
- ✦ впровадження логістичної системи та постійне вдосконалення її роботи на основі результатів та змін у міжнародних економічних відносинах.

Важливою частиною аналізу є технологічні дослідження, які допомагають оцінити наявні та потенційні можливості технологій, що використовуються в усіх сферах логістики, включно з транспортуванням, складуванням, вантажопереробкою, плануванням та інформаційною підтримкою [9].

Міжнародні аутсорсингові компанії в комерційній логістиці – це компанії, які спеціалізуються на наданні логістичних послуг для інших підприємств, особливо в міжнародних постачаннях і ланцюгах постачання. Ці компанії беруть на себе виконання різних логістичних функцій, щоб допомогти іншим компаніям оптимізувати свої логістичні процеси та зосередитися на своїй комерційній діяльності.

Основні послуги, які надають міжнародні аутсорсингові компанії в комерційній логістиці, включають:

- ✦ управління ланцюгом постачання, всією логістикою від закупок до дистрибуції та обслуговування клієнтів;
- ✦ управління зв'язками з постачальниками, керування процесами угод та переговорів;
- ✦ організацію й управління міжнародними перевезеннями, включно з вантажними авіаперевезеннями, морськими та залізничними перевезеннями;
- ✦ управління складами та забезпечення ефективного управління запасами;
- ✦ митні оформлення та забезпечення відповідності міжнародним і національним регуляторним вимогам;
- ✦ управління вантажопереробкою, улакуванням, кодуванням товарів тощо.

Аутсорсинг у комерційній логістиці – це включення в систему управління закупівельно-збутовими процесами сторонніх посередницьких організацій,

передача їм для управління певних технологічних операцій у процесі управління ланцюгами поставок.

Причини, що спонукають використовувати аутсорсингові компанії (АК) у комерційній логістиці, можна поділити на дві групи: диверсифікація бізнесу та поліпшення виконання функцій або процесів.

На етапі проектування логістичних систем (АС) необхідно з'ясувати, які є потреби і хто може виконувати ті чи інші функції краще, швидше та якісніше. Це стосується як окремих функцій, операцій, так і цілих бізнес-процесів.

Досить часто впровадження аутсорсингу в комерційну логістику є елементом глобального реформування, пов'язаного з розподілом бізнесу за видами діяльності або впровадженням у них нових компаній. Ця взаємодія ґрунтується насамперед на міжособистісних відносинах, де характерними є різні культури організацій партнерів, які адаптуються до нових умов ведення бізнесу, що, своєю чергою, генерується оптимізацією координації діяльності як усередині логістичних систем, так і в комерційній діяльності. Тоді як взаємодію з аутсорсинговими компаніями необхідно розглядати через побудову організаційних структур управління. При цьому організаційну структуру управління взаємодією під час аутсорсингу в комерційній логістиці в широкому розумінні слід розуміти насамперед в управлінському сенсі, де елементарними ланками структури є так звані центри відповідальності юридично незалежних один від одного суб'єктів, але регульованих рамками договору. Для цього необхідно використовувати декомпозиційний аналіз при моделюванні бізнес-процесів в організаційній структурі управління взаємодією «логістична система – аутсорсингова компанія» в комерційній логістиці.

У рамках декомпозиційного аналізу розв'язується одне з найважливіших завдань – визначення ієрархії управлінських функцій (планування, організація, контроль, координація) у логістичній системі, закріплення відповідних функцій за конкретними учасниками логістичного ланцюга, а отже – побудова оптимальної організаційної структури управління взаємодією в ланцюгу «логістична система – аутсорсингова компанія».

Для оптимізації цього процесу пропонується використовувати новий алгоритм дій з проектування організаційної системи управління процесом взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія» в комерційній логістиці, який наведено на рис. 1.

Даний алгоритм дає змогу спроектувати організаційну структуру управління процесом взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія» в рамках нової організації комерційної діяльності, що дасть змогу ефективно впливати на бізнес-процеси та оптимізувати логістичні рішення.

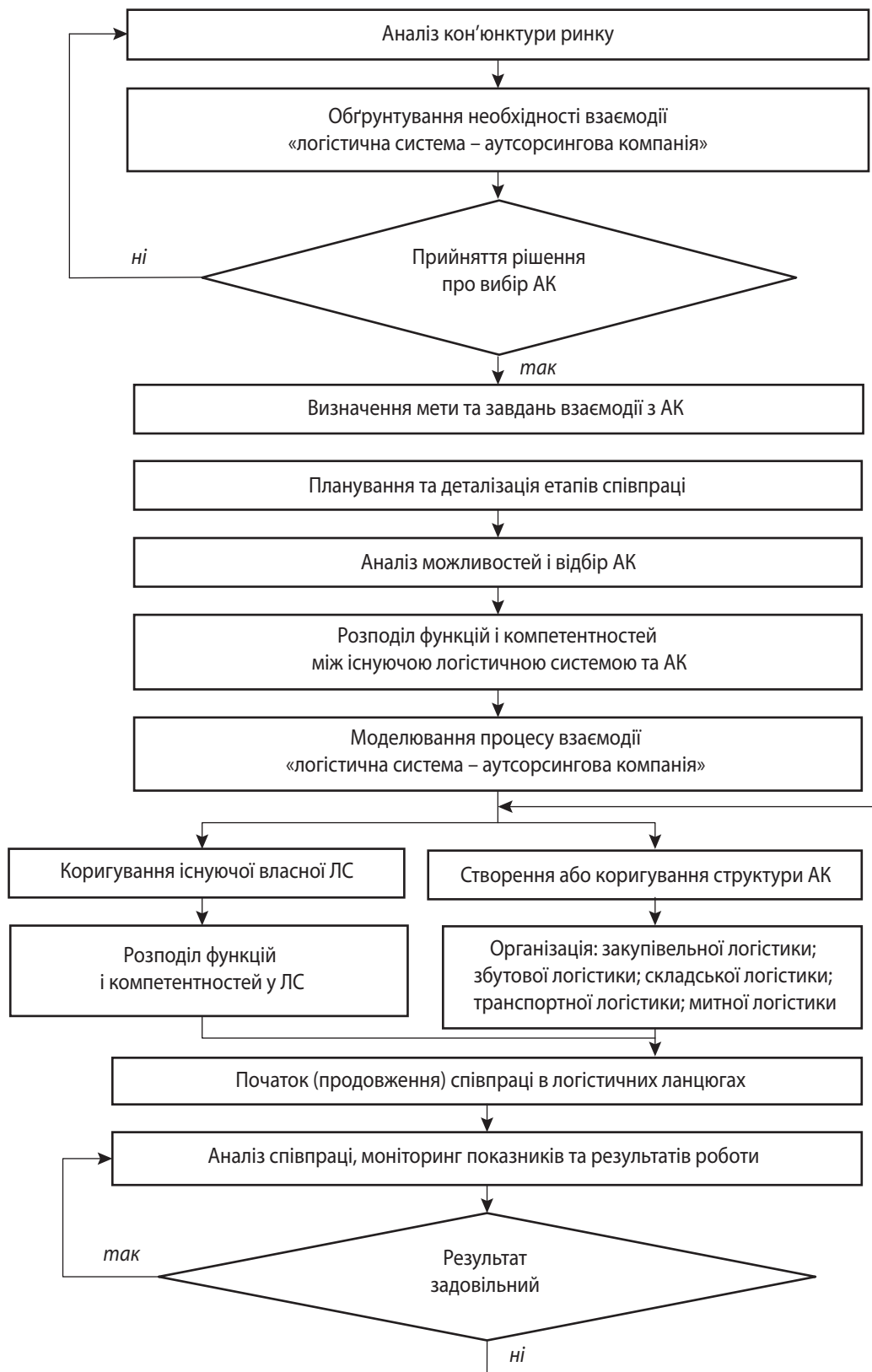


Рис. 1. Алгоритм дій з проєктування організаційної системи управління процесом взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія» в комерційній логістиці

Такого роду організаційна структура управління взаємодією проектується не ізольовано від сформованих структур управління логістичною системою загалом, а є невід'ємною частиною цього процесу, проте має на увазі в окремих випадках перетворення наявної системи управління як логістичної системи (АС), так і аутсорсингової компанії (АК).

У табл. 1 докладно описуються етапи виконання робіт по проектуванню організаційної структури

управління процесом взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія» в комерційній логістиці.

Залежно від необхідної глибини аналізу формується і зміст дослідження. Одним із показників реальної ефективності обраної логістичної системи може бути її стійкість, тобто дотримання прийнятих стандартів обслуговування [7].

Процес проектування організаційної структури управління процесом взаємодії «логістична система –

Таблиця 1

Етапи проектування організаційної структури управління процесом взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія»

Мета роботи	Завдання етапів робіт
1	2
Етап 1. Аналіз кон'юнктури ринку	
Визначення потенційних можливостей логістичної системи та проблем у ланцюгах постачань	<ul style="list-style-type: none"> – формулювання мети логістичної системи; – визначення напрямків розвитку; – визначення існуючих проблем у ланцюгах постачання; – побудова схеми оптимального ланцюга постачання
Етап 2. Обґрунтування необхідності взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія»	
Обґрунтування прийняття рішення щодо необхідності взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія»	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз зовнішнього середовища; – обґрунтування можливих проблем і перспектив; – деталізація та структурування основних і допоміжних бізнес-процесів та логістичних функцій; – визначення ключових компетенцій; – прийняття рішення про необхідність взаємодії з аутсорсинговою компанією
Етап 3. Визначення мети та завдань взаємодії з аутсорсинговою компанією	
Обґрунтування мети та завдань взаємодії з аутсорсинговою компанією	<ul style="list-style-type: none"> – формування головної мети; – декомпозиція критеріїв досягнення мети; – визначення логістичних процесів, які найбільш потребують аутсорсингу
Етап 4. Планування та деталізація етапів співпраці	
Створення плану дій з реалізації співпраці з аутсорсинговою компанією	<ul style="list-style-type: none"> – визначення покрокове етапів взаємодії; – створення графічної інтерпретації змін у логістичних ланцюгах; – розробка плану дій у співпраці
Етап 5. Аналіз можливостей і відбір аутсорсингової компанії	
Відбір аутсорсингової компанії та укладання договору	<ul style="list-style-type: none"> – визначення переліку вимог до аутсорсингової компанії; – аналіз ринку потенційних аутсорсингових компаній; – оцінка та ранжування найкращих компаній; – відбір аутсорсингової компанії
Етап 6. Розподіл функцій і компетентностей між існуючою логістичною системою та аутсорсинговою компанією	
Складання організаційної структури взаємодії та розподілу компетентностей між учасниками ланцюга поставок	<ul style="list-style-type: none"> – розмежування відповідальності між етапами проходження логістичних потоків у ланцюгах постачань між учасниками; – визначення функцій, операцій та дій у межах відповідальності учасників логістичного ланцюгу
Етап 7. Моделювання процесу взаємодії «логістична система – аутсорсингова компанія»	
Проектування логістичної системи з участю аутсорсингової компанії	<ul style="list-style-type: none"> – створення нової організаційної структури логістичної системи з урахуванням впровадження аутсорсингових компаній у ланцюги постачань; – розробка посадових інструкцій; – проектування системи інформаційного обміну з аутсорсинговою компанією; – опис бізнес-процесів у нових логістичних ланцюгах
Етап 8. Початок співпраці у логістичних ланцюгах	
Впровадження та оптимізація управління логістичною системою	<ul style="list-style-type: none"> – початок співпраці, налагодження інформаційного обміну; – визначення проблемних місць, збоїв у роботі та нових рішень щодо оптимізації поточкових процесів

1	2
Етап 9. Аналіз співпраці, моніторинг показників та результатів роботи	
Визначення ступеня досягнення результатів роботи плановим показникам	<ul style="list-style-type: none"> – визначення критерії оцінки; – аналіз співвідношення результатів співпраці з плановими показниками; – визначення ступеня задоволення керівництвом результату з очікуваними показниками; – у разі невідповідності результатів плановим показникам – необхідність / коригування структури управління, процесів та окремих дій

аутсорсингова компанія» включає дев'ять основних етапів, кожен з яких може змінювати завдання залежно від масштабів логістичної системи, кон'юнктури ринку, логістичної інфраструктури тощо.

ВИСНОВКИ

Міжнародні аутсорсингові компанії в комерційній логістиці допомагають підприємствам зменшити витрати, поліпшити ефективність і зосередитися на своїй основній діяльності. Аутсорсингові компанії зазвичай мають експертизу в міжнародних логістичних вимогах і регуляцію, що допомагає їм оптимізувати процеси міжнародних поставок.

Проектування логістичних систем у комерційній логістиці являє собою складний процес розробки та створення комплексу логістичних процедур, інфраструктури, процесів і стратегій, спрямованих на оптимізацію руху товарів та послуг від постачальників до кінцевих клієнтів. Цей процес включає в себе розробку стратегій управління міжнародним ланцюгом поставок, складським господарством, транспортуванням, управлінням відносинами з постачальниками та іншими логістичними аспектами комерційної діяльності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- 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: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/936cd18d-ca99-477d-b82e-138492af458b/content>
- Громова О. В., Рубан А. П. Удосконалення методів планування та проектування логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 133–140. URL: <http://193.105.7.137/bitstream/123456789/5204/1/Gromova.pdf>
- Дергачова В. В., Островерха Д. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108745>
- Іртишева І. О., Завгородній К. В. Обґрунтування стратегій регіональних трансформацій на основі логістичного аутсорсингу // *Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization* :

International scientific-practical conference. March 24, 2017. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2017. Part II. P. 34–36.

- Кулакова В., Щербак В. Г. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій комерційних підприємств // *Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (м. Київ, 7 грудня 2017 р.)*. Київ : КНУТД, 2017. С. 427–435. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9962/1/OIIP2017_P427-435.pdf
- Прокудін Г. С., Бура О. М. Аналіз розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4. С. 155–160. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Prokudin-G.S.-Prokudina-I.I.-Bura-O.M...pdf>
- Трифонов О. В., Кравець О. Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 217–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.260219.217.391>
- Харун О. А., Грицина Л. А. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні та європейських країнах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. Т. 1. С. 186–194. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-35>
- Шинкаренко В. Г., Ананко І. М. Проектування логістичних систем : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2015. 286 с.

REFERENCES

- Derhachova, V. V., and Ostroverkha, D. V. "Rol ta znachennia mizhnarodnoho outsorsynhu: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy yoho vprovadzhennia v Ukraini" [Role and Importance of International Outsourcing: Foreign Experience and Prospects of its Implementation in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»* (2017): 93-99. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108745>
- Hromova, O. V., and Ruban, A. P. "Udoskonalennia metodiv planuvannia ta projektuvannia lohystichnoi systemy" [Improvement of Methods for Planning and Designing a Logistic System]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 60 (2017): 133-140. <http://193.105.7.137/bitstream/123456789/5204/1/Gromova.pdf>
- Irtysheva, I. O., and Zavorodnii, K. V. "Obgruntuvannia stratehii rehionalnykh transformatsii na osnovi lohystichnoho outsorsynhu" [Justification of Regional

- Transformation Strategies Based on Logistics Outsourcing]. *Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization*, part 2. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2017. 34-36.
- Kharun, O. A., and Hrytsyna, L. A. "Perspektyvy rozvytku lohistrychnoho outsorsynhu v Ukraini ta yevropeiskykh krainakh" [Prospects for the Development of Logistics Outsourcing in Ukraine and European Countries]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 4 (2020): 186-194. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-35>
- Kulakova, V., and Shcherbak, V. H. "Autsorsynh lohistrychnykh biznes-funktsii komertsiiynykh pidpryemstv" [Outsourcing of Logistics Business Functions of Commercial Enterprises]. *Osvitnyo-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpryemnytski initsiatyvy»* (2017): 427-435. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9962/1/OIIP2017_P427-435.pdf
- Prokudin, H. S., and Bura, O. M. "Analiz rozvytku lohistrychnoho outsorsynhu v Ukraini" [Analysis of the Development of Logistics Outsourcing in Ukraine]. *Skhid-na Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 4 (2018): 155-160. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Prokudin-G.S.-Prokudina-I.I.-Bura-O.M...pdf>
- Shynkarenko, V. H., and Ananko, I. M. *Proektivannia lohistrychnykh system* [Designing Logistics Systems]. Kharkiv: KhNADU, 2015.
- Tryfonova, O. V., and Kravets, O. Yu. "Formuvannia optymalnykh lohistrychnykh system u protsesi stratehichnoho upravlinnia stiikym rozvytkom pidpryemstva" [The Formation of Optimal Logistical Systems in the Strategic Management Process of Sustainable Development of the Enterprise]. *Ekonomichniy prostir*, no. 142 (2019): 217-227. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.260219.217.391>
- Verniuk, N. O., Novak, I. M., and Shkolnyi, O. O. "Lohistrychni autsorsynh yak chynnyk hlobalnykh konkurentnykh perevah" [Logistics Outsourcing as a Factor of Global Competitive Advantage]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2016): 184-193. <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/936cd18d-ca99-477d-b82e-138492af458b/content>